إدارة ومعالجة الأزمات
فى الإسلام

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــــداء

إلى الله ورسوله والمؤمنين

إلى الذين يؤمنون بمعالجة

الأزمات بالمنهج الإسلامي

إدارة ومعـالجـة الأزمـات
فـى الإسـلام

الدكتـورة/ سـوسـن سالم الشيـخ
دكتوراه الفلسفة من كلية التجارة
فرع جامعة الأزهر للبنات

الكتـــــــاب : إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام

المـــؤلـــف : د . سوسن سالم الشيخ

رقم الطبـعـة : الأولـــى

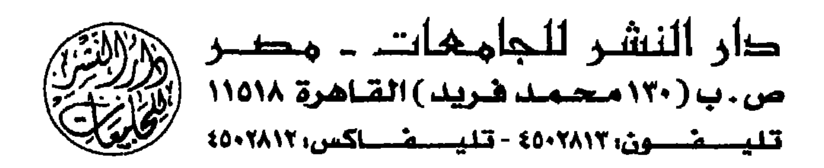
تاريخ الإصـدار : ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م

النـاشــــر : دار النشر للجامعات

رقــم الإيـداع : ٢٠٠٢/١٣٠٠٨

الـتـرقـيـم الـدولـى : ISBN : 977 - 316 - 085 - 8

التـجـهـيـزات : شركة الأمل للتجهيزات الفنية ت : ٥٧٦١٩٦٢



مقدمـــة

أنزل الله القرآن كمنهج ومعجزة فى آن واحد وقد حوى علوم الدنيا وخبر الآخرة وتاريخ البشرية من خلق آدم إلى قيام الساعة ووصف سلوكهم فى اليوم الآخر، وفى الجنة والنار يقول الحق: ﴿مَّا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِن شَيْءٍ﴾ [الأنعام: ٣٨]، ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ﴾ [النحل: ٨٩].

يقول ابن القيم: إن الشريعة مبناها وأساسها على الحكمة ومصالح العباد فى المعاش والمعاد، وكل خير فى الوجود فإنما هو مستفاد منها وحاصل بها وكل نقص فى الوجود فسببه من إضاعتها، فالشريعة هى عمود العالم وقطب الفلاح والسعادة فى الدنيا والآخرة (١).

قص علينا القرآن أحسن القصص للعبرة والتعلم ولنتجنب ما اقترفته الأمم السابقة وأخذ العبرة منهم، ومن خلال القصص القرآنى أشار الله سبحانه إلى عدة أزمات وقعت فى تاريخ البشرية وحلل أسبابها وعدد ظواهرها ونبه إلى كيفية الخروج منها بالتفكير المنظم والتدبير للأمر حتى لا يستفحل، واهتم بتوجيه السلوك فى أثنائها وهدى إلى الطريق التى توصل إلى العلاج لكل نوع من أنواعها والتخفيف من حدتها واحتوائها والتغلب عليها بأقل الخسائر الممكنة والتعلم منها والعمل على عدم تكرارها أو التعامل مع شبيهاتها بالخبرة السابقة يقول ﷺ: «**لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين**» (٢).

وهناك نوعان من الأزمات: نوع طبيعى كالزلازل والبراكين والصواعق، ونوع يتسبب فيه الإنسان بسبب جهله أو إفساده كالأزمات التى تحدث بسبب التكنولوجيا وتسبب فساد البيئة (٣).

---

(١) ابن القيم: **أعلام الموقعين** جـ٣ (القاهرة: الجيل ١٩٧٣م)، ص٣.

(٢) متفق عليه، عن أبى هريرة، صحيح.

(3) Charles, Michael T. Crisis Management (2nd.,ed., U.S.A: Charles, 1985), p23 & Zimmerman (1985) The Relationship of emergency management to govermental Policies on man-made technological disaster. Public Administration Review, P:29.

ومن نماذج الأزمات الطبيعية كارثة الغرق فى عصر نوح عليه السلام عند تكذيب قومه له، ثم غرق الكفار نتيجة عنادهم ونجاته هو ومن آمن معه فى السفينة التى علمه الله سبحانه صنعها ولم تكن معروفة من قبل ﴿ وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا ﴾ [هود : ٣٧] .

وفى قصة يوسف عليه السلام يعرض لنا القرآن الأزمة الاقتصادية التى ألمت بمصر بسبب نقص المطر وانخفاض منسوب الماء فى نهر النيل لمدة سبع سنوات وأسلوب التنظيم والتخطيط الذى اتبعه المصريون بقيادة يوسف عليه السلام حتى اجتازوا الأزمة وكان سببها طبيعى لم يتسبب فيها الإنسان لذا هداهم الله تعالى إلى معالجتها حتى تكون لهم عبرة يتعلمون منها حتى يتقدم العلم ويعرف البشر إقامة القناطر والسدود لحجز الماء، يقول المقريزى : « قد كانت القناطر والسدود تبنى فى عصر الفراعنة بتقدير وتدبير حتى إن الماء يجرى من تحت منازلها وأفنيتها فيحبسونه كيف شاءوا » (١) والإعداد للأزمة لا يجعلها مفاجأة (٢) فيسهل احتواؤها ومعالجتها واستعادة النشاط سريعًا .

وفى قصة شعيب عليه السلام عبرة للمسلمين للاهتمام بالاقتصاد والإدارة المالية والنقد والاهتمام بضبط النقود والموازين والمكاييل حتى تنضبط الحقوق وينتشر العدل والأمن وذلك لأن التلاعب فى النقد والموازين والمكاييل يسبب التضخم مما يسبب الفساد الاقتصادى .

وقد ساق لنا القرآن قصة ذى القرنين لنتعلم كيفية تحديد الأهداف والتخطيط للأعمال والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ونلتفت إلى أهمية العمل الجماعى والعمل كفريق والمشاركة وأهمية القيادة فى التوجيه والتوصل إلى الأهداف بفعالية .

كما نبهنا القرآن إلى أهمية الطاعة والصبر والتأنى فى إصدار القرارات وعدم اتخاذ المرءوس القرار دون الرجوع إلى القيادة ودون أن يفوض فى ذلك كما فى قصة

---

(١) المقريزى : الخطط (القاهرة : مكتبة الآداب بدون تاريخ) ص ٣٦ .

(2) Bronn (1999) Mapping the Strategic thinking of public relations managers in crisis situation. Public Relation Review. V. 25, p/346.

يونس عليه السلام الذى عرف خطأه فتاب فتاب الله عليه.

وإذا كانت تجربة بافلوف [١] فى إدخال الكلب الحجرة الخضراء وصدمته بالكهرباء جعلته يبتعد عن الحجرة ويفر منها، فإن الله تعالى لما أوجده فى بنى آدم من العقل يمكنهم الابتعاد عن الخطر إذا تجنبوا أسبابه واعتبروا من تجارب الغير من الأمم السابقة من الوقوع فى نفس الأخطاء والهلاك فتلك القصص وسائل إيضاح للبشر يعتبرون منها ويتعلمون ألا يقعوا فى الخطأ مرتين.

وقد ساهمت الثقافة التنظيمية الإسلامية بنصيب وافر فى علم إدارة الأزمات وإن كان غير المسلمين قد انتبهوا إلى هذا العلم حديثًا فإن ذلك لا ينفى وجوده ضمن العلوم العربية والإسلامية فقد ذكر فى القرآن الكريم وفى السنة المشرفة وكتب عنه كتاب متخصصون أثروا المكتبة الإسلامية بمؤلفاتهم.

سوسن سالم الشيخ

---

(1) Schein (1993) How can organizations learn faster? Sloan Management Review, P:86.

المحتويات

الموضوع	الصفحة

مقدمة ٥

الفصل الأول : معالجة الأزمات فى القرآن الكريم ١١

الفصل الثانى : معالجة الأزمات فى السنة المشرفة ٦٥

الفصل الثالث : معالجة الأزمات فى عصر الخلافة الرشيدة ١١٣

الفصل الرابع : معالجة الأزمات فى الفقه الإدارى الإسلامى ١٣٩

المراجع العربية والأبحاث المنشورة فى الدوريات العربية ١٩٥

المراجع الأجنبية والأبحاث المنشورة فى الدوريات الأجنبية ٢٠٣

الخريطة ٢٠٧

فهرس الأشكال

شكل رقم		الصفحة
١	الأزمة فى عصر نوح عليه السلام (الغرق والنجاة فى سفينة نوح)	٢٦
٢	الأزمة الاقتصادية فى مصر فى عصر يوسف عليه السلام	٣٣
٣	الأزمة فى عصر شعيب عليه السلام	٣٩
٤	الأزمة فى عصر ذى القرنين	٤٣
٥	الأزمة فى عصر يونس عليه السلام	٤٧
٦	ملخص نماذج الأزمات فى القرآن الكريم	٤٨
٧	أزمة الهجرة إلى الحبشة فى عصر الرسالة	٨٢
٨	أزمة الهجرة إلى المدينة فى عصر الرسالة	٩١
٩	أزمة المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار فى عصر الرسالة	٩٦
١٠	أزمة الخندق فى عصر الرسالة	١٠٠
١١	أزمة صلح الحديبية فى عصر الرسالة	١٠٤
١٢	ملخص نماذج الأزمات فى عصر الرسالة	١٠٥
١٣	أزمة جمع القرآن فى عصر الصديق رضى الله عنه	١١٩
١٤	أزمة عام الرمادة فى عصر عمر بن الخطاب رضى الله عنه	١٢٦
١٥	أزمة حريق الكوفة فى عصر عمر بن الخطاب رضى الله عنه	١٢٨
١٦	أزمة نسخ القرآن فى عصر عثمان بن عفان رضى الله عنه	١٣٢
١٧	ملخص نماذج الأزمات فى عصر الخلافة الرشيدة	١٣٣
١٨	الأزمة الاقتصادية فى مصر فى العصر المملوكى فى رأى المقريزى	١٦٧
١٩	الأزمة الاقتصادية فى مصر فى العصر المملوكى فى رأى الأسدى	١٨٠
٢٠	ملخص نماذج الأزمات فى العصر المملوكى	١٨١

الفصل الأول

معالجة الأزمات في القرآن الكريم

﴿ وَلَنَبْلُوَنَّكُم بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الأَمْوَالِ وَالأَنفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ ﴾ [البقرة: ١٥٥]

تقديم
إدارة الأزمـــات

تعريف الأزمة لغويًا:

أزم: عض عليه وأزم أزمـا: أمـسك عن المطعم والمآكل، أزم الزمـان: اشـتـد بالقحط، والأزمـة اسم منه، والمأزم: الطريق الضيق بين الجبلين ومنه قيل لموضع الحرب مأزم لضيق المجال وعسر الخلاص (١).

تعريف الغمة لغويًا:

غم عليه الشيء أى خفى أو سترت رؤيته وغمه الأمر أى كربه، ويقال غم وغمة أى كرب وكربة (٢) وقد سمى المقريزى الأزمة غمة لأنها تجعل من داهمته فى ظروف غير مؤكدة يصعب الخروج منها فهى تخفى نتائجها وتخفى أسلوب الخروج منها، لذا ترى الباحثة أن ذلك الاسم أكثر واقعية وملائمة فهو أكثر مطابقة للمعنى.

تعريف الأزمة:

هى حدث يسبب تغيراً فى الحياة العادية للمجتمع، والوقت الذى يستغرق حدوث الأزمة إلى عودة الحياة الطبيعية يسمى وقت الاسترجاع (٣).

كما تُعرف: خلل يؤثر ماديًا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها هذا النظام (٤).

كما تُعرف: الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى أصيب بها مُشكّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله فى حيرة بالغة فى

---

(١) الفيومى المقرئ: **المصباح المنير** (بيروت: مكتبة لبنان ١٩٨٧م)، ص ٥.

(٢) الأصفهانى: **المفردات** (القاهرة: الحلبى ١٩٦٩م) ص ١٦٥.

(3) Cuny, Fredrickc. Disasters & Development (1st. pri., U.S.A: Oxford. 1983) p:197.

(٤) الحملاوى: **إدارة الأزمات** (القاهرة: عين شمس ١٩٩٣م) ص١٧.

ظل مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعى كل منها فى شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول ومن تطورات قد تحدث مستقبلاً من الأزمة وفى الأزمة ذاتها (١).

تعريف الكارثة:

التغير المفاجئ حاد الأثر الذى يحدث تغيرات متصلة فى القوى ويكون من نتائجها انهيار التوازن (٢).

إدارة الكارثة:

يقول (R. E. Kasperson 1985) عن إدارة الكارثة إنها نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر المماثلة كى يحدد ما ينبغى عمله إزاءها واتخاذ وتنفيذ التدابير فى مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وآثار ما يترتب عليها وهذا النشاط يتصل بوظيفتى الإدراك والتحكم (٣).

أما الإدراك فيبنى على استيفاء المعلومات لتحديد حجم المشكلة أو الخطر واكتشاف البدائل للمواجهة وتقييم الموقف لتحديد قدر النجاح الذى تحقق.

أما جانب التحكم فيتصل بتصميم وتنفيذ التدابير الهادفة لدرء أو تخفيف هذه المخاطر وما يترتب عليها من آثار.

ويرى(R.F. lettelgohn 1984) (٤) أن نظام المصفوفة ويُعرف أحيانا بتنظيم الشبكة يمثل النموذج التنظيمى الأفضل لإدارة الأزمات وأهم مكوناته:

- القدرة على بناء وتنمية فرق العمل التى تمثل المكون الرئيسى للمصفوفة.
- درجة عالية من التنسيق بين التخصصات المختلفة.
- تجاوز العلاقات الرسمية.

---

(١) الخضيرى: إدارة الأزمات (القاهرة: مدبولى بدون تايخ) ص٥٣، ٥٤.

(٢) حسن أبشر الطيب (١٩٩٠) إدارة الكوارث، الإدارة العامة، العدد ٦٥، ص ٥٣.

(3) R.E. Kasperson (1985) Societan response to hazard & Major Hazard Events. Public AdministRation Review. v. 45, p: 8.

(4) A.R.F. lettelgohn (1984) Crisis Management Ateam Aproch. American Managemet Assocation, P: 13: 19.

- المعلومات هى الجهاز العصبى لنظام المصفوفة.

إن المحور الرئيسى الذى يبنى عليه نظام المصفوفة التنظيمية هو الجمع بين النموذج الوظيفى ونموذج التنظيم على أساس المنتج أو الخدمة، إن نسق نظام المصفوفة يبنى على توافر السلطات التنفيذية التى تمارس من القمة إلى القاعدة والسلطات الفنية التى تمارس أفقيا من مدير المشروع إلى كافة النشاطات الفنية اللازمة لتحقيق نتائج نهائية معينة (١).

إدارة الطوارئ:

هى عمليات تطوير وإنجاز سياسات وبرامج لتجنب ومكافحة الأخطار الطبيعية التى يتسبب فيها الإنسان للأفراد وللمجتمع، وهى جانب من دراسة الإدارة العامة والحكومية.

وتسترشد إدارة الطوارئ الناجحة بالمعارف العلمية المنضبطة والتكنولوجيا المتقدمة لتخطيط وإصدار القرارات الإدارية وإعداد الكوادر (٢)، وتحتاج إلى خطط طويلة الأجل والتدريب على التحرك السريع والتعلم من الأخطاء (٣).

خصائص الأزمة (٤):

- المفاجأة العنيفة يقول الحق: ﴿ **بَلْ تَأْتِيهِم بَغْتَةً فَتَبْهَتُهُمْ فَلا يَسْتَطِيعُونَ رَدَّهَا** ﴾ [الأنبياء: ٤٠].

- التعقيد والتشابك ﴿ **ظُلُمَاتٌ بَعْضُهَا فَوْقَ بَعْضٍ** ﴾ [النور: ٤٠].

- زيادة حالة الخوف ﴿ **وَلَنَبْلُوَنَّكُم بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ** ﴾ [البقرة: ١٥٥].

---

(١) محمود توفيق الريس ١٩٩٤م: دور جهاز شئون البيئة فى حماية البيئة فى المحليات، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، فرع البنات، العدد ١١، ص ٣٤٦-٣٤٧.

(2) Michael Charles, Crisis Management Acase Book (2nd. ed., U.S.A: Charles C-Thomas, 1988) p: 5-13.

(3) Gray L. Wamsey (1996) Escalating in quagmire The Changing dynamic of The emergency Policy subsystem. Public Administration Review V.56 n/3. P:242.

(٤) الخضيرى: مرجع سابق ص ٥٥.

- العمل فى ظروف عدم التأكد [1] ﴿وَظَنُّوا أَنَّهُمْ أُحِيطَ بِهِمْ﴾ [يونس: ٢٢].

- انهيار الكيان الإدارى ﴿فَمَا اسْتَطَاعُوا مُضِيًّا وَلا يَرْجِعُونَ﴾ [يس: ٦٧].

- ضغط الوقت ﴿تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا﴾ [يوسف: ٤٧].

- الخدمة تحت التهديد ﴿فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ [الكهف: ٩٥]

- انهيار سمعة متخذ القرار الذى سبب الأزمة ﴿فَالْتَقَمَهُ الْحُوتُ وَهُوَ مُلِيمٌ﴾ [الصافات: ١٤٢]

- اشتداد جبهة المواجهة ﴿إِذْ جَاءُوكُم مِّن فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنكُمْ﴾ [الأحزاب: ١٠]

- الدخول فى دائرة من المجاهيل ﴿مَّسَّتْهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَّاءُ وَزُلْزِلُوا﴾ [البقرة: ٢١٤]

مراحل معالجة الأزمة [2]:

- التلطيف .
- الاستعداد والتحضير.
- المجابهة .
- إعادة التوازن .
- التعلم .
- مرحلة ما بعد الأزمة [3].

سمات إدارة الطوارئ أو الأزمات [4]:

- عملية مستمرة.

(1) Paul T. Hart (1993) Crisis decision making. Administration & Society V. 25, P13p

(2) William L. Waugh. Handbook of emergency management Programs & policies (1st, pri., U.S.A. Greenwood, 1990) P: 2.

(٣) الخضيرى: مرجع سابق ص ٢٤٩ .

(٤) الخضيرى: مرجع سابق ص ٢٤٩ .

– تقليل عدم التأكد .
– قائمة على الاحتمالات .
– لها نشاط تعليمى للأفراد .
– تهتم بالتجارب .
– تنظيم برامج البيئة لتناسب وجه الطوارئ (١) .
– التكامل بين التخطيط للبيئة والتخطيط للطوارئ (٢) .
– تحديد المواقف ومصادرها حتى نتلافى الإسراف والتخبط (٣) .
– يجب أن تطور البرامج الطويلة الأجل لتناسب الأحداث الطارئة (٤) .

الأزمات فى حالة الانتعاش (٥):

– الفشل فى التشغيل الاقتصادى السليم لتحقيق أقصى طاقة للإنتاج .
– ضعف كفاءة ومهارة القوى العاملة المتوفرة .
– ضعف نظم التسويق وشبكات التوزيع .
– جذب بعض المستثمرين الباحثين عن الربح السريع .
– استخدام تكنولوجيا سليمة ومتطورة .

الأزمات فى حالة الركود (٦):

– أزمات البطالة المدمرة .
– أزمات التوتر الاجتماعى .
– أزمات انتشار الأمراض الاجتماعية .
– أزمات القلاقل والثورات .
– أزمات الثقة فى الحكومات .
– أزمات عدم الولاء وعدم الانتماء .

ينبغى الاهتمام بالتفكير الاستراتيجى قبل إعداد الخطة وينبغى أن يساهم فى

---

(1) Waugh. Op, Cit. P: 23, 24.
(2) Zimmerman, Op., Cit, P; 83.
(3) Ibid.
(4) Paul Hart, Op. Cit, P: 33-34.
(٥) هلال : مهارات إدارة الأزمات (القاهرة: المؤلف، ١٩٩٦م) ص ٦٠ .
(٦) الخضيرى: مرجع سابق، ص ٧٩ .

الخطة ذوو الخبرة السابقة فى التخطيط للأزمات، ويساهم ذلك فى تقليل الخسائر وتحجيم المفاجأة، كما ينبغى أن تكون الاتصالات جيدة بين المنظمة وكافة الأطراف المعنية وأن تكون العلاقات طيبة مع الجميع فى الأوقات العادية والحرجة(١)، ويساهم المدخل الكمى فى وضع الاستراتيجية بالتفصيل والتركيز على المعلومات الصادقة، ويسبب ذلك جودة الاستعداد لمجابهة الأزمة ووضع الحلول السليمة وسرعة تلطيفها ومعالجتها وعودة النشاط.

نماذج التراث:

يزخر التراث الإسلامى بإمكانية استخراج نماذج تاريخية أو نماذج فكرية، يقول أحد الباحثين: «ويمثل النموذج اختيار وموقف يبنى على جملة من المقدمات والشروط والظروف تولد نموذجًا خاصًا ومتميزًا واعتبار كل واحد إلى حسب مناله من الاختلاف علما أو عملاً أو حالاً أو ذوقًا أو غير ذلك» (٢).

ويمكن أن نجعل النماذج فى تراثنا الإسلامى مقياسًا لوضع الحلول والمعالجات للأزمات خاصة إذا تساوت الظروف أو الأسباب يقول الباحث: ونصوص النماذج من الأهمية بمكان وتنتج بدورها نماذج قياسية تتداخل فيها العناصر منها ما يتعلق بالرؤية والشخصية والواقع المتنوع، هذه النماذج يمكن الجمع فيها كتصنيفات ونماذج يمكن أن تحتذى بشروطها وظروفها فإذا تمثلت الأحوال فى الشرط والظرف جاز القياس عليها مع حسن التعرف على علة القياس على هذه النماذج المختلفة أو بعبارة أدق المتنوعة (٣).

وتعتبر نماذج التراث الإسلامى فكرًا متراكمًا يمكن أن نرجع إليه لنستفيد منه فى وضع الحلول فى الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية فهو بمثابة الذاكرة لنا نحلل النصوص ونستنبط منها المنهج السليم لنؤصل الحلول ونكون مرجعية لنا قائمة على الشرع الذى نؤمن به فتوافقنا لأنها مستقاة من الثقافة التنظيمية الإسلامية.

---

(1) Bronn, Op., Cit, P: 364.

(٢) سيف الدين عبدالفتاح (١٩٩٧م) فى الاتصال بالسلاطين نحو منهاجية مقترحة فى دراسة النصوص السياسية التراثية. ندوة الفكر السياسى فى التراث العربى والإسلامى، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص ٥٨.

(٣) المرجع السابق، ص ٥٨.

إن تنوع النصوص فى تراثنا الإسلامى قد أعطى ثراء للباحثين فى علم إدارة الأزمات، فهناك كوارث طبيعية كالغرق أو الجفاف، وهناك أزمات يفتعلها الإنسان ببعده عن المنهج، وهناك أزمات تحدث للإنسان نتيجة جهله وعدم معرفته الوسيلة السليمة للخروج من الأزمة فيحتاج فيها إلى موجه يوجه طاقاته ويكتشف قدراته ليجابه بها الأزمات الحالية والمستقبلية، كما أن هناك أزمات تحدث للإنسان نتيجة عدم طاعته للأوامر وانتهائه عن النواهى، وغيرها من مختلف الأزمات التى وردت فى القرآن والسنة والتاريخ الإسلامى والفقه الإدارى الإسلامى [١] وغيره من مختلف كتب التراث التى يمكن من خلال دراستها التعرف على المنهج الإسلامى لعلاج الأزمات والقضاء على أسبابها ووضع الخطط والسياسات والسيناريوهات والإجراءات وتوجيه الموارد المادية والبشرية توجيها مناسبًا.

إن القراءة الواعية لتراثنا الإسلامى تمكننا من الوقاية من الأزمات أولاً ثم التخطيط والإعداد لكل أنواع الأزمات حتى لا تفاجئنا الأزمات فتحدث بلبلة وسوء تصرف قد تزيد من حدة الأزمة فتتفاقم وتقلل من فرص نجاح المعالجة، أما إذا أعددنا للأزمة فذلك ييسر التوصل إلى المعالجة بفعالية ويقلل من الخسائر.

إن التاريخ بمثابة حقل تجارب جاهزة الحلول ففيه نماذج للأزمة وأسبابها وطرق معالجتها كل حسب نوعه، والتعلم من الأزمة أحد المراحل المهمة لها، فالإنسان كمخلوق عاقل ينبغى عليه أن يتعلم من الأزمات وهى دروس له كى يتجنب مثيلاتها وينقل خبراته للأجيال الجديدة كى تتجنبها كما يمكنه إذا حدثت أن يعالجها بما تراكم لديه من خبرات.

وقد اختارت الباحثة خمس أزمات متنوعة من القرآن الكريم يمكن من خلالها استنباط المنهج القرآنى لعلاج هذا النوع من الأزمات والقياس عليها فى الأزمات المعاصرة التى تتشابه معها فى الأسباب أو محاولة تجنب الأسباب كى لا نقع فيها أو العلاج الفورى كى لا تتفاقم فيصعب علاجها.

وإذا التزم الإنسان المنهج فإنه يبعد عن الأزمات، وفى القصص القرآنى عبرة لنا فى ذلك، فإن الله سبحانه كان ينجى المؤمنين ويعاقب المكذبين الظالمين بالهلاك.

---

(١) الباحثة (١٩٩٩): **إدارة الأزمات فى الفقه الإدارى الإسلامى**، المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد ١٦.

١ - نماذج من إدارة الأزمات فى القرآن الكريم

ينبهنا الله سبحانه وتعالى منذ خلق آدم إلى قيام الساعة على أن الحياة الدنيا لها نهاية، وأنها لا تستمر على وتيرة واحدة: ﴿ **وَتِلْكَ الأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا** ﴾ [آل عمران: ١٤٠] وأن الإنسان سيجابه بعدة عوائق وأزمات خلال عمره منها ما يتسبب فيها بجهله، ومنها ما يقع فيها نتيجة لظلمه، وأن المجتمعات ستقابل أيضًا بأزمات يتسبب الإنسان فى معظمها بجهله وبعدم إطاعته للأوامر وانتهائه عن النواهى.

وقد أمر الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام بعدة أوامر ونهاه عن الأكل من الشجرة هو وزوجه: ﴿ **وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا وَلا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ** ﴾ [البقرة: ٣٥]، ونسى آدم ووسوس له الشيطان بالأكل منها فأكلا منها فكانت النتيجة غضب الله عليه وأمره بالهبوط هو وزوجه إلى الأرض فلا يصل إلى إشباع حاجاته إلا بشقاء: ﴿ **فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَّكَ وَلِزَوْجِكَ فَلا يُخْرِجَنَّكُمَا مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَىٰ** ﴾ [طه: ١١٧].

ويحاول بنو آدم بالتوبة والعمل الصالح والطاعة الرجوع إلى الجنة بعد قيام الساعة وحساب البشر وتقييم أعمالهم ودخولهم الجنة أو النار: ﴿ **وَأَن لَّيْسَ لِلإِنسَانِ إِلاَّ مَا سَعَىٰ (٣٩) وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ (٤٠) ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الأَوْفَىٰ** ﴾ [النجم: ٣٩-٤١].

أشار القرآن إلى عدد من الكوارث الأرضية بعد عصر آدم كالغرق فى قوم نوح، والريح فى قوم عاد، وهلاك ثمود بالصيحة، وقوم شعيب بالصيحة والظلة، وقوم لوط بالخسف، وآل فرعون بالجدب والفيضان ثم الغرق: ﴿ **وَلَقَدْ أَخَذْنَا آلَ فِرْعَوْنَ بِالسِّنِينَ وَنَقْصٍ مِّنَ الثَّمَرَاتِ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ** ﴾ [الأعراف: ١٣٠]، ﴿ **فَأَغْرَقْنَاهُمْ فِي الْيَمِّ بِأَنَّهُمْ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا وَكَانُوا عَنْهَا غَافِلِينَ** ﴾ [الأعراف: ١٣٦] ويونس بالتقام الحوت له ثم نجاته ولم يهلك الله قومه لتوبتهم ورجوعهم إلى الإيمان.

ويؤكد الله سبحانه وتعالى أنه لا يعاقب بغير سبب : ﴿ وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلُهَا مُصْلِحُونَ ﴾ [هود : ١١٧]، وينذر الله سبحانه القوم قبل إهلاكهم إذا كذبوا كقوم نوح عليه السلام وإنذاره لقومه عدة قرون : ﴿ فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلاَّ خَمْسِينَ عَامًا ﴾ [العنكبوت : ١٤].

وفى سورة يوسف يشير القرآن إلى حدوث أزمة اقتصادية فى مصر بسبب قلة المطر وانخفاض منسوب النيل مما سبب تقليل المساحة المزروعة فى مصر والتنبؤ بمجاعة مرتقبة ولولا وحى الله تعالى إلى يوسف وتوجيهه إلى كيفية احتوائها بالتخطيط والتنظيم وحسن توجيه الموارد البشرية والمادية لحدثت مجاعة وهلك الناس وقد تركز الحل فى ترشيد الاستهلاك والاستخدام الأمثل للموارد وحسن التوزيع والتخزين إذ لم يكن العقل البشرى قد توصل بعد إلى إنشاء القناطر والسدود فقد بناها المصريون بعدها.

وفى كل قصص القرآن عبر وعظات لتوعية المسلمين كيلا يقعوا فى الأزمات ويعدوا لها قبل أن تقع، والأزمات مستمرة إلى قيام الساعة لذا لم يقتصر القرآن على قصص الأولين بل وضع التقنين للأزمة وأحل ما كان محرمًا أثناءها يقول سبحانه : ﴿ وَقَدْ فَصَّلَ لَكُم مَّا حَرَّمَ عَلَيْكُمْ إِلاَّ مَا اضْطُرِرْتُمْ إِلَيْهِ ﴾ [الأنعام : ١١٩]، ﴿ فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴾ [المائدة : ٣]، ﴿ فَمَنِ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلا عَادٍ فَلا إِثْمَ عَلَيْهِ ﴾ [البقرة : ١٧٣].

فأكل الميتة أو لحم الخنزير وما أهل لغير الله به حلال فى المخمصة أو المجاعة ولكن بشروط فالضرورة ترفع التحريم فيعود مباحًا(١) والضرورة مشتقة من الضرر وهو النازل مما لا مدفع له، والضرورى كل ما تسمى الحاجة وكل ما ليس منه بد.

كما حدد القرآن نصيبًا من الزكاة للمحتاجين فللغارم حق فيها : ﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾ [التوبة : ٦٠].

يقول القرطبى : الغارمون هم الذين ركبهم الدين ولا وفاء عندهم، أصيب رجل

(١) القرطبى، تفسير القرطبى جـ ٢ (القاهرة : الشعب، ١٩٦٩م)، ص ٦٠٧.

على عهد رسول الله ﷺ فى ثمار ابتاعها فكثر دينه فقال ﷺ : **«تصدقوا عليه»**، فتصدق الناس فلم يبلغ ذلك وفاء دينه فقال ﷺ لغرمائه: **«خذوا ما وجدتم وليس لكم إلا ذلك»**[1] .

كما قال ﷺ **«إن المسألة لاتحل إلا لأحد ثلاث: رجل تحمل حمالة[*] فحلت له المسألة حتى يصيبها ثم يمسك، ورجل أصابته جائحة اجتاحت ماله فحلت له المسألة حتى يصيب قوامًا من عيش أو سدادًا من عيش، ورجل أصابته فاقة حتى يقوم ثلاثة من ذوى الحجا[*] من قومه لقد أصابت فلانًا فاقة فحلت له المسألة حتى يصيب قوامًا من عيش فما سواهن من المسألة يا قبيصة سحت يأكلها صاحبها سحتًا»**[2] .

كما قال ﷺ : **«إن المسألة لا تحل إلا لثلاثة: لذى فقر مدقع أو لذى غرم مفظع أو لذى دم موجع»**[3] كما قال: **«لا تحل الصدقة لغنى إلا خمسة.. أو الغارم»**[4] .

١/١ -الكارثة الطبيعية (الغرق) فى عصر نوح عليه السلام:

١/١/١ - الإنذار:

الإنذار هو الإخبار بشر لم يقع بعد وهو التخويف[5] بعث الله نوحًا عليه السلام إلى قومه ليعبدوا إلهًا واحداً ويتركوا عبادة الأصنام، ودعاهم ليلاً ونهاراً لمدة ألف سنة إلا خمسين ﴿ **فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلاَّ خَمْسِينَ عَامًا** ﴾ [العنكبوت: ١٤] فلم يقتنعوا فأنذرهم نوح عليه السلام فسخروا منه وتحدوه: ﴿ **قَالُوا يَا نُوحُ قَدْ جَادَلْتَنَا فَأَكْثَرْتَ جِدَالَنَا فَأْتِنَا بِمَا تَعِدُنَا إِن كُنتَ مِنَ الصَّادِقِينَ** ﴾ [هود: ٣٢].

٢/١/١ - التخطيط لمواجهة الأزمة:

أوحى الله سبحانه إلى نوح عليه السلام لما يأس من إيمانهم بصناعة سفينة ولم يكن الإنسان قد عرفها من قبل فأمر بصناعتها من الخشب والحبال أو المسامير وهى

---

(١) القرطبى جـ ٦ ، مرجع سابق، ص ٣٠٢٣.
(٢) مسلم، عن قبيصة، حسن.
(٣) الموطأ، عن أبى سعيد، صحيح.
(٤) أحمد والحاكم، عن أبى سعيد، صحيح.
(٥) الفيومى. المصباح المنير (بيروت: لبنان، ١٩٨٧م)، ص: ٢٢٩.
(*) حمالة أى تحمل غرامة غيره أو دين غيره دفعًا للخلاف.
(**) ذوى الحجا: رجال موثوق بهم يقومون على رءوس الأشهاد يقولون: إن فلانًا أصابته فاقة.

المواد المتاحة والموجودة حينئذ، يقول الحق: ﴿فَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ أَنِ اصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا﴾ [المؤمنون: ٢٧]، ﴿وَحَمَلْنَاهُ عَلَىٰ ذَاتِ أَلْوَاحٍ وَدُسُرٍ﴾ [القمر: ١٤].

كما أمر سبحانه بجمع الحيوانات من كل زوجين اثنين لحملهم على السفينة بعد صنعها: ﴿قُلْنَا احْمِلْ فِيهَا مِن كُلٍّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ﴾ [هود: ٤٠] وكان له من حمل الحيوانات عدة فوائد:

- بقاء أنواع الحيوانات وعدم اندثارها وهلاكها فى الماء.
- ضمان القوت أثناء الرحلة من تناسلها.
- نقلها إلى الأرض الجديدة فقد تكون الأنواع بها مختلفة لم يعتادها قوم نوح.
- ضمان وجود وسائل نقل أرضية مستأنسة كالإبل بعد الوصول إلى الأرض الجديدة.
- إمكانية الزراعة وذلك أن بعض الحيوانات تساعد فى الحرث والرى كالبقر.
- إمكانية الرعي وهى مهنة كل الأنبياء «**ما بعث الله نبيًا إلا رعى الغنم**»[1].
- ضمان الحصول على منتجات الألبان وصناعتها كاللبن والجبن والزبد.
- قيام بعض الصناعات كغزل الصوف وصناعة الفرش.

وقد كان حجم السفينة كبيرًا بحيث تحمل البشر وأنواع الحيوانات، وينبغى أن تكون متينة الصناعة لتتحمل الأمواج والرياح والأحمال والمسافة والسرعة: ﴿وَهِيَ تَجْرِي بِهِمْ فِي مَوْجٍ كَالْجِبَالِ﴾ [هود: ٤٢] وأنها كانت مغطاة: ﴿فَاسْلُكْ فِيهَا مِن كُلٍّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ وَأَهْلَكَ إِلَّا مَن سَبَقَ عَلَيْهِ الْقَوْلُ﴾ [المؤمنون: ٢٧] ومعنى اسلك ادخل ولو كانت دون غطاء لقال احمل عليها.

ولما وقعت الكارثة وغرق الكفار نجى الله نوحًا والذين معه إلى الأرض الجديدة التى رسوا عليها وعاشوا فيها: ﴿فَأَنجَيْنَاهُ وَمَن مَّعَهُ فِي الْفُلْكِ الْمَشْحُونِ (١١٩) ثُمَّ أَغْرَقْنَا بَعْدُ الْبَاقِينَ﴾ [الشعراء: ١١٩ - ١٢٠].

---

(١) البخارى، عن أبى هريرة، صحيح.

٣/١/١ - احتواء الأزمة والخروج منها:

كانت الكارثة الأرضية هى الغرق والوسيلة الوحيدة للنجاة كانت فى صنع وسيلة مواصلات يمكنها السير فى الماء وهى السفينة والخروج بها إلى اليابسة وكان الخروج من الأزمة هو الوحى إلى نوح عليه السلام بطريقة بناء السفينة بجمع الخشب من الغابات وتقطيعه إلى ألواح، وصناعة الحبال من ليف النخيل لربط الألواح الخشبية بعضها ببعض بقوة حتى تتحمل الأحمال الثقيلة عليها وهى تسير على الماء حتى تصل بحمولتها سالمة إلى الأرض الجديدة: ﴿ وَحَمَلْنَاهُ عَلَىٰ ذَاتِ أَلْوَاحٍ وَدُسُرٍ ﴾ [القمر: ١٤] وقد تكون الدسر هى المسامير ويقتضى ذلك استخراج الحديد وصهره وتشكيله وإن كانت الحبال أكثر صحة لأن تعليم صهر الحديد كان فى عصر داود عليه السلام: ﴿ وَأَلَنَّا لَهُ الْحَدِيدَ ﴾ [سبأ: ١٠]، ﴿ وَعَلَّمْنَاهُ صَنْعَةَ لَبُوسٍ لَّكُمْ لِتُحْصِنَكُم مِّنْ بَأْسِكُمْ ﴾ [الأنبياء: ٨٠].

٤/١/١ - استعادة النشاط:

واستئنفت الحياة على الأرض الجديدة فى مجتمع كله من المؤمنين وجعل الله سبحانه ذرية نوح هم الباقين: ﴿ قِيلَ يَا نُوحُ اهْبِطْ بِسَلَامٍ مِّنَّا وَبَرَكَاتٍ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ أُمَمٍ مِّمَّن مَّعَكَ وَأُمَمٌ سَنُمَتِّعُهُمْ ثُمَّ يَمَسُّهُم مِّنَّا عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴾ [هود: ٤٨] وعمروا الأرض بمنهج الله.

٥/١/١ - التعلم:

يعرف التعلم بأنه التغير فى الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى أن الإنسان حين يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التى كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب وتعتمد على نظام الذاكرة ونظام الدوافع ونظام الاتجاهات ونظام القرارات[١] ويجب أن يدعم التعلم باستمرار ليحتفظ الفرد بما تعلمه وإلا نسيه ويجب أن يصاحب التدعيم التجربة أو الخبرة حتى يمكن للتعلم أن يتحقق وإلا اختفى السلوك المتعلم بعد فترة[٢].

---

(١) على السلمى: تحليل النظم السلوكية (القاهرة: غريب، بدون تاريخ)، ص ١٨٠.

(١) الحناوى: السلوك التنظيمى (الإسكندرية: المكتب العربى الحديث، بدون تاريخ)، ص ١٨٦.

يقول ابن خلدون: «والملكة صفة راسخة تحصل عن استعمال ذلك الفعل وتكرره مرة بعد أخرى حتى ترسخ صورته ونقل المعاينة أوعب وأتم من نقل الخبرة والعلم والحنكة فى التجربة تفيد عقلاً والحضارة الكاملة تفيد عقلاً»[١].

– عرف الإنسان أن الإيمان بالله هو النجاة من كل شر.

– علموا أهمية طاعة الرسل لأنهم وسيلة الاتصال بين الخالق والإنسان.

– أيقنوا أن النصر حليف الإيمان.

– أيقنوا أن نهاية المكذبين هى الهلاك.

– تعلم البشر صناعة السفن من الخشب والحبال ثم طوروها بعد ذلك وقد كانت السفينة مصممة بحيث تحمل البشر والحيوانات والطيور وتسير فى الماء لمدة طويلة فقد استمرت الرحلة عامين[٢] وهى وسيلة للنقل بجانب الوسائل الأرضية كالإبل والخيل.

– عرفوا أهمية تحديد الهدف قبل القيام بالأعمال.

– خططوا لكل عمل قبل تنفيذه وأعدوا له.

– أعدوا الزاد بعد ذلك للرحلات.

– حافظوا على الثروة الحيوانية لمنافعها الكثيرة من المأكل والمشرب والانتقال.

– نقلوا الحيوانات حية كوسيلة لحفظ الطعام إذ لم يكن وسائل الحفظ الأخرى قد عرفت بعد.

– تعلموا أن الصلة والقرابة فى الدين أقوى من القرابة فى النسب.

– أن على الإنسان أن يبتكر وسائل جديدة للنقل وغيره لزيادة السرعة ولا يكتفى بالحيوانات.

– صنع الإنسان الآلات والأدوات من المواد الخام الموجودة لديه لنقل الأعباء عليها.

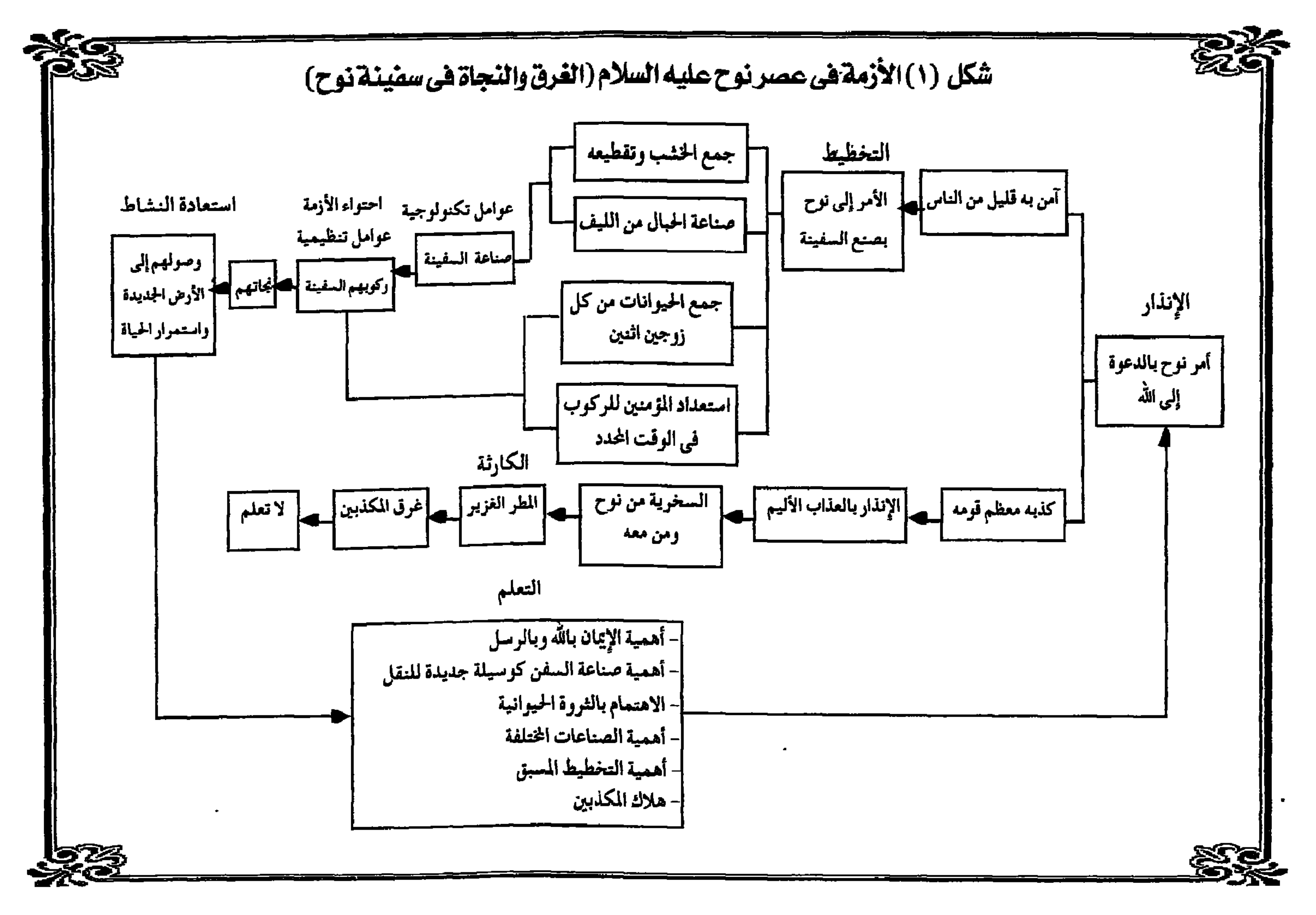
– خططوا لاحتواء الأزمات بعد ذلك.

– تعلموا أن هناك عوامل تكنولوچية وأخرى تنظيمية للنجاة من الأزمات.

---

(١) ابن خلدون: المقدمة (بيروت: الهلال، ١٩٧٨م)، ص ٤٠٠.

(٢) الشعراوى: قصص الأنبياء (القاهرة: الدار العالمية للكتب والنشر، ١٩٩٨م)، ص ٥٩.



شكل (١) الأزمة فى عصر نوح عليه السلام (الغرق والنجاة فى سفينة نوح)

- تعلموا التصرف السريع عند الأزمات.

- تعلموا كيف يختارون فريق الأزمات وأهمية تقسيم العمل على أفراده.

- تعلموا أهمية كتمان السر لمحاولة احتواء الأزمة عند وجود أعداء.

- ابتعدوا عن مسببات الأزمة المشابهة بطاعة الله.

- تعلموا استخدام المواد الخام للصناعات المختلفة.

- عرفوا أهمية وسائل الانتقال والاتصال.

- تعلموا أهمية التعاون والتكاتف فى الأزمات.

- تعلموا أهمية العمل الجاد المتواصل للخروج من الأزمة والاستمرار بعدها.

٢/١ - الأزمة الاقتصادية فى مصر فى عصر يوسف عليه السلام:

وقعت أزمة فى مصر فى عصر يوسف عليه السلام لمدة سبع سنوات سميت بالسنوات العجاف لعدم نزول المطر وقلة منسوب مياه النيل الذى تعتمد عليه الأراضى الزراعية فى زراعة المحاصيل المختلفة لإشباع حاجات الإنسان الضرورية.

١/٢/١ - الإنذار:

بدأ التنبؤ بالأزمة من رؤيا رآها ملك مصر ولم يجد أعوان الملك من يفسرها إلا يوسف الصديق عندما تذكر ساقى الملك صاحبه يوسف فى السجن: ﴿ **يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ** ﴾ [يوسف: ٤٦] ففسرها يوسف عليه السلام بسنوات رخاء وسنوات عجاف ووضع لهم العلاج بأن يخزنوا المحصولات فى سنوات الرخاء وهى السبع الأول ليمكنهم من توزيعه فى السنوات العجاف ثم نبأهم بأن السنة الخامسة عشر ستكون رخاء وهذا لم يأت فى رؤيا الملك.

يقول الحق: ﴿ **قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ** ﴾ [يوسف: ٤٧ : ٤٩].

ومعنى ذلك أنه ينبغى على المصريين أن يتقنوا ويجدوا فى العمل كدأبهم -- أى كعادتهم - وهذه شهادة لأهل مصر أنهم جادون ملتزمون مقدسون للعمل منذ الأزل ويضاعفون العمل الجاد المستمر حتى يكون المحصول كبيراً يكفى للاستهلاك الآدمي والتخزين، ثم يدعون القمح فى السنابل حتى لا يأكله السوس أو يتعفن فلا يصلح للاستهلاك بعد ذلك لأن حنطة مصر ونواحيها لا تبقى أكثر من عامين إلا بحيلة إبقائها فى السنابل فإذا بقيت فيها حفظت ويكون قصبها علفاً للدواب[١] فلما فسر لهم يوسف الرؤيا طلبه الملك وولاه على خزائن الأرض ليعالج الأزمة بما لديه من علم فى إدارة الأزمات واحتوائها ومعالجتها والخروج منها دون حدوث مجاعة أو خسائر بشرية أو مادية.

٢/٢/١- المرحلة الأولى (التخطيط والتنظيم):

١ / ٢ / ٢ / ١ - التحديد الكمي: كان الملك يأخذ عشر الأرض كضريبة على المحصول، يقول الطرطوشي: «كان يأخذ من وجوه الجبايات لسنة واحدة بعد وضع ما يجب وضعه لحوادث الزمان نظر للعاملين لتقوية حالهم من العين (الذهب) (٢٤٠٠٠٠٠٠) ومن ذلك ما ينصرف فى عمارة البلاد لحفر الخليج والإنفاق على الجسور وسد الترع وإصلاح المنشآت وسائر النفقات (٨٠٠٠٠٠) وينفق على الرعية ثم يسلم يوسف الباقى فى بيت المال لنوائب الزمان وكان يوسف يكنز ما يفضل من النفقات والمؤن لنوائب الدهر وهو أول من وضع مقياساً للنيل بمنف»[٢] وكان يوسف يأكل خبز الشعير فقيل له: أتجوع وبيدك خزائن الأرض فقال: أخاف أن أشبع فأنسى الجائعين[٣].

ثم أخذ يوسف خمس الناتج لتوفير القمح فى السنوات العجاف لأن الناتج كان كبيراً فى السنوات الخضر، تقول التوراة: «**ويأخذ خمس غلة مصر فى سبع سنين الشبع**»[٤].

---

(١) مؤتمر تفسير سورة يوسف عليه السلام جـ٢ (بيروت: دار الفكر، ١٩٧٠م)، ص ٨٢٢.

(٢) المقريزى: الخطط، مرجع سابق، ص ٦٤/٩٢.

(٣) الطرطوشي: سراج الملوك (بيروت: الدار اللبنانية، ١٩٩٤)، ص ٥١٣.

(٤) سفر التكوين: الإصحاح ٤١.

ويقول أحد الباحثين: «المدخل الكمى يساعد فى وضع الاستراتيجية والتخطيط للأزمة وينبغى الاهتمام بالتفكير الاستراتيجى والاتصالات أثناءها»[1].

١ / ٢ / ٢ / ٢ - بناء المخازن: أمر يوسف ببناء المخازن الكبيرة حتى يمكنهم حفظ كمية كبيرة من سنابل القمح والشعير فيها ويقال إن الأهرامات(*) إنما بنيت لذلك لأن الحفظ يحتاج لمكان جاف واسع والبناء الهرمى يحفظ المحاصيل والمأكولات أفضل من البناء المسطوح لنزول الأشعة مائلة عليه، تقول التوراة: « **وخزن يوسف قمحًا كرمل البحر كثير جداً**»[2].

١ / ٢ / ٢ / ٣ - فى تخزين القمح فى سنابله فوائد كثيرة منها:

- طعام للإنسان.
- توفير الماء للشرب فى عدم زراعة الأرض فى السنوات العجاف.
- قشرها علف للحيوانات.
- قيام صناعة الطوب اللبن بخلط التبن مع الطين.

٣/٢/١ - الاحتواء (مرحلة التوزيع):

لما أجدبت الأرض فى السنوات العجاف ذهب المصريون إلى المخازن ليشتروا القمح الذى خزنه المصريون بقيادة يوسف عليه السلام فى السنوات الخضر كل فرد له نصيب محدد حتى يكفى أهل مصر ومن جاورها من البلاد، تقول التوراة: «**وابتدأت سنى الجوع فى جميع البلدان أما جميع أرض مصر فكان فيها خبز....، وفتح يوسف جميع ما فيه طعام وباع للمصريين**»[3].

يقول القرضاوى: «ما قدمتم لهن ما يدل على أن ما يستهلك إنما يتم بحساب وتقدير فهم الذين يقدمون وهذا دليل القصر، وفيه دليل على مشروعية تدخل الدولة لتقييد الاستهلاك فى أيام الشدائد حفاظًا على الموارد القليلة»[4].

---

(1) Bronn (1999) Mapping the strategic thinking of Public relations managers in Acrisis situation. Op., Cit., p/ 364.

(*) بنيت الأهرامات بايدى مصرية قبل دخول بنى إسرائيل مصر.

(٢) سفر التكوين. الإصحاح ٤١. (٣) سفر التكوين. الإصحاح: ٤١.

(٤) القرضاوى: دور القيم والأخلاق فى الاقتصاد الإسلامى (بيروت: الرسالة، ١٩٩٦)، ص: ٢٦٦.

ويدل شراء إخوة يوسف على انتفاع جيران مصر من القمح: ﴿ وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنكِرُونَ ﴿٥٨﴾ وَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَازِهِمْ قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَّكُم مِّنْ أَبِيكُمْ أَلا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنزِلِينَ ﴾ [يوسف: ٥٨ – ٥٩].

كما يثبت وجود دور للضيافة في مصر فيها أماكن للبشر وللحيوانات ليستريحوا من وعثاء السفر ﴿ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنزِلِينَ ﴾ وتقول التوراة: «**وجاءت كل الأرض إلى مصر إلى يوسف لتشترى قمحًا لأن الجوع كان شديداً فى كل الأرض**»[1].

وكان يوسف يقدر كيلا لكل فرد: ﴿ يَا أَبَانَا مَا نَبْغِي هَذِهِ بِضَاعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزْدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ ﴾ [يوسف: ٦٥] أى أن كل فرد كان له قدر معين ويستلزم ذلك إحصاء الأفراد وتدوين أسمائهم فى الديوان وحضارة مصر تستوعب كل ذلك فهم أول من دون المعلومات عن المعارك وأعمال الملوك والرعية والرحلات التجارية على الأحجار رسما وكتابة، كما احتاجوا إلى ضبط الموازين والمكاييل ﴿ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ ﴾ والنقد.

٤/٢/١ - استعادة النشاط (إعادة التوازن):

وتعتبر هذه المرحلة مرحلة ما بعد الأزمة حيث ينطلق فيها الاقتصاد ويزيد الدخل ويصدر الناتج.

وفى السنة الخامسة عشرة نزل المطر كما تنبأ يوسف عليه السلام: ﴿ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴾ [يوسف: ٤٩] وعاد المصريون إلى الزراعة ثم جنى المحاصيل والقيام ببعض الصناعات كعصر الزيوت والعنب والزهور بعد أن كانت تلك الصناعات قد توقفت فى السنوات العجاف وقد استمروا كما كانوا فى بناء الحضارة.

٥/٢/١ - التعلم:

– عرفوا أهمية التوحيد.

– آمنوا بالرسل.

---

(١) سفر التكوين: الإصحاح ٤١.

– أصبحت لديهم خبرة فى إدارة الأزمات.

– علموا أن للدورة الزراعية وجهين: رواج وجدب.

– تعلموا أنه ينبغى تحديد الهدف قبل بدء العمل.

– خططوا للأعمال قبل القيام بها.

– درسوا الظواهر ودونوها.

– وضعوا مقياسًا للنيل وعرفوا من قياسه السنوات التى يفيض فيها الماء وعكسها.

– تعلموا التنظيم المكتبى وإدارة الدواوين.

– دونوا المعلومات على الحجارة وأوراق البردى.

– وضعوا الهياكل وقسموا الأعمال وحددوا السلطات والمسئوليات.

– عرفوا العمل الجماعى وعمل الفريق.

– وضعوا نظامًا للرى.

– قسموا الدولة إلى ولايات وعينوا القادة.

– تعلموا الطرق الجديدة فى التخزين.

– راقبوا الأعمال.

– وضعوا نظام الثواب والعقاب: ﴿ **قَالُوا جَزَاؤُهُ مَن وُجِدَ فِي رَحْلِهِ فَهُوَ جَزَاؤُهُ كَذَٰلِكَ نَجْزِي الظَّالِمِينَ** ﴾ [يوسف: ٧٤].

– بنوا أبنية ضخمة لتصلح للتخزين.

– ادخروا فى السنوات الرواج للسنوات العجاف وأعادوا الاستثمار.

– ضبطوا المكاييل والموازين والنقود.

– تعلموا علم الحساب..

– وزعوا القمح بالعدل لكل فرد نصيبه.

– اهتموا بتوفير علف الحيوانات كما يوفرون الطعام للبشر.

– اهتموا بالصناعات كتصنيع منتجات الألبان.

– غزلوا الصوف والكتان.

– عصروا الزيوت والفاكهة والزهور.

– بنوا الفنادق لاستقبال المسافرين.

– تعلموا إدارة الفنادق.

– توجهت أنظارهم لنهر النيل لعمل مشروعات عليه لحجز المياه.

– أعطتهم التجربة خبرة التصرف السريع فى الأزمات.

– أثبتوا أهمية مصر بالنسبة لجيرانها فهى دائمًا مضيافة.

– تعلموا التخطيط الطويل الأجل.

– وضعوا السياسات لدرء الأزمات.

– اعتنوا بزراعة الأرض فهى أساس الاقتصاد.

– عرفوا أهمية القيادة خاصة فى الأزمات.

– فهموا أن قيادة الأزمة تحتاج لقائد له صفات محددة كالعلم والحفظ والأمانة والصدق.

– تيقنوا بأهمية العمل الجاد.

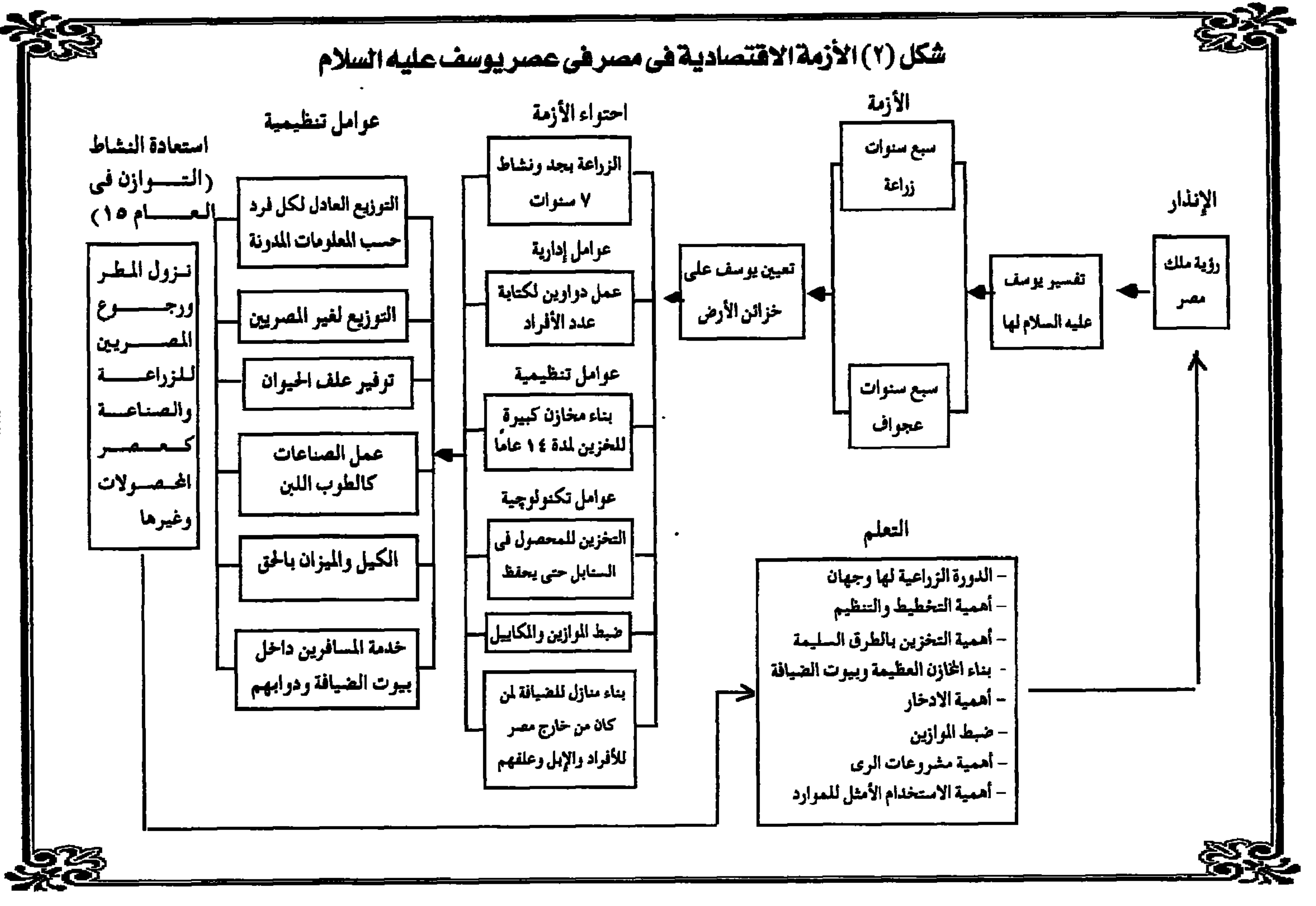
– توصلوا للهدف بفعالية ببذل أقصى الجهد.

– تعلموا أنه ينبغى التعاون والتكافل لدرء الأزمة.

– توصلوا إلى أهمية الاتصالات الفعالة فى الأزمة.

– اهتدوا إلى أهمية القيم التنظيمية والخلقية.

– علموا أهمية طاعة القادة الصالحين.



شكل (٢) الأزمة الاقتصادية فى مصر فى عصر يوسف عليه السلام
الإنذار
رؤية ملك مصر
تفسير يوسف عليه السلام لها
الأزمة
سبع سنوات زراعة
سبع سنوات عجواف
تعيين يوسف على خزائن الأرض
احتواء الأزمة
الزراعة بجد ونشاط ٧ سنوات
عوامل إدارية
عمل دراوين لكتابة عدد الأفراد
عوامل تنظيمية
بناء مخازن كبيرة للتخزين لمدة ١٤ عاماً
عوامل تكنولوجية
التخزين للمحصول فى السنابل حتى يحفظ
ضبط الموازين والمكاييل
بناء منازل للضيافة لمن كان من خارج مصر للأفراد والإبل وعلفهم
عوامل تنظيمية
التوزيع العادل لكل فرد حسب المعلومات المدونة
التوزيع لغير المصريين
توفير علف الحيوان
عمل الصناعات كالطوب اللبن
الكيل والميزان بالحق
خدمة المسافرين داخل بيوت الضيافة ودوابهم
استعادة النشاط (التوازن فى العام ١٥)
نزول المطر ورجوع المصريين للزراعة والصناعة كعمر المحصولات وغيرها
التعلم
– الدورة الزراعية لها وجهان
– أهمية التخطيط والتنظيم
– أهمية التخزين بالطرق السليمة
- بناء المخازن العظيمة وبيوت الضيافة
– أهمية الادخار
– ضبط الموازين
– أهمية مشروعات الرى
– أهمية الاستخدام الأمثل للموارد

٣/١ - الأزمة فى عصر شعيب عليه السلام:

١/٣/١ - إرساله إلى قومه (أهل مدين):

كان قوم شعيب عليه السلام لا يؤمنون بالله ويتصرفون فى أموالهم كما شاءوا حسب أهوائهم وليس حسب العقل والعدل، فغشوا المكيال والميزان وخاصة القسطاس الذى تضبط الموازين على أساسه، وكان الناس يشترون منهم دون علم بما يفعلوه، والغش فى الميزان أحد أسباب الفساد فى الأرض لأن الناس لا يأخذون حقوقهم كاملة.

وفى بعض التفاسير قيل إن الغش قد وقع فى العملة أيضًا[١] فنقصوا من وزنها ولكن ثبتوا قيمتها وذلك بخس فى حقوق الناس فأضروا الزارع والصانع والمستهلك فوقع الضرر على الجميع وسببوا ارتفاع الأسعار والتضخم والأزمات الاقتصادية.

أرسل الله شعيبًا لقوم مدين لتوحيده ولكى يقضى على هذا الداء الخطير فلم يستمعوا يقول الحق: ﴿ **يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ وَلا تَنقُصُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ إِنِّي أَرَاكُم بِخَيْرٍ وَإِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ مُّحِيطٍ** ﴾ [هود: ٨٤] ومعنى إنى أراكم بخير أى بسعة ومال ورخص فى السعر[٢] يقول القرطبى: أى فى سعة من الرزق وكثرة من النعم[٣] وقد يكون المعنى أنه يراهم متقنين لأعمالهم وعلى قدر من الفهم والوعى يعينهم على الإيمان بالله والرجوع عن الغش ولكنهم رفضوا وكذبوا: ﴿ **قَالُوا يَا شُعَيْبُ أَصَلاتُكَ تَأْمُرُكَ أَن نَّتْرُكَ مَا يَعْبُدُ آبَاؤُنَا أَوْ أَن نَّفْعَلَ فِي أَمْوَالِنَا مَا نَشَاءُ إِنَّكَ لأَنتَ الْحَلِيمُ الرَّشِيدُ** ﴾ [هود: ٨٧] فهم يتعجبون كيف هداه عقله الرشيد إلى مخالفتهم فهم يتصورون أنهم محقون فى سلوكهم المعوج.

إن للمكاييل والموازين أهمية بالغة فى الاقتصاد يتمثل فى تحقيق الحق والعدالة الاقتصادية بين البائع والمشترى وذلك لأن وزن أو كيل السلعة يساعد على تحديد سعرها.

---

(١) الفخر الرازى التفسير الكبير جـ٨ (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٢م)، ص ٥٨٩.

(٢) الفيروزبادى تنوير المقياس من تفسير ابن عباس (القاهرة: الأنوار، بدون تاريخ)، ص ١٨٩.

(٣) القرطبى جـ٦، مرجع سابق، ص: ٣٣١٣.

والمحرمات فى الشرع فى مجال المعاملات التجارية[1]:

- الغش.
- المكر والخداع.
- البخس.
- الغبن.
- الكذب.

يقول ابن رشد: «إن النقود رءوس للأثمان وقيم للمتلفات المقصود بها ليس الربح وإنما المقصود بها تقدير الأشياء التى بها منافع ضرورية ومقصود بها المعاملة أولا فى جميع الأشياء لا الانتفاع والعروض (السلع) مقصود منها الانتفاع أولا لا المعاملة»[2] ويقول ابن عابدين: «رأيت الدراهم والدنانير ثمنًا للأشياء ولا تكون الأشياء ثمنًا لها فليست النقود مقصودة بذاتها بل وسيلة إلى المقصود»[3] ويقول ابن قدامة: «كل ما وقع عليه غش فالشراء به والبيع حرام»[4].

إن دعوة شعيب عليه السلام تنهى عن البخس والنقص فى قيم السلع حتى تستقر الأسعار وذلك يؤدى إلى الاستقرار الاقتصادى، إن نقص المكيال والميزان يسبب الفساد الاقتصادى والاجتماعى الذى يقود إلى عدم استقرار المجتمع وظهور الأزمات فيه من آن لآخر يقول سبحانه وتعالى: ﴿ **وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ** ﴾ [الأعراف: ٩٦].

يقول «ابن القيم: ومن مهمة والى الحسبة الأمر بأداء الأمانة والصدق والنهى عن الخيانة وتطفيف الميزان والغش فى الصناعات وتفقد أحوال الموازين والمكاييل

---

(١) الحليس (١٩٩٥م) المنهج الاقتصادى فى المكاييل والموازين لنبى الله شعيب عليه السلام. الاقتصاد الإسلامى. العدد ١٦٠، ص: ٦٠.

(٢) ابن رشد: بداية المجتهد ونهاية المقتصد (القاهرة: الأزهرية، ١٩٦٩م)، ص: ١٢٩ / ١٣١.

(٣) ابن عابدين: الرسائل (بدون بيانات)، ص ٥٧.

(٤) ابن قدامة: المغنى جـ٣ (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٢)، ص: ٣٩٦.

وأحوال الصناع الذين يصنعون الأطعمة والملابس والآلات ومنع فساد نقود الناس وتغيرها ومنع التجارة فى النقد فإن ذلك يدخل على الناس من الفساد ما لا يعلمه إلا الله بل الواجب أن تكون النقود رءوس أموال يتجر بها ولا يتجر فيها»[1].

ويقول ابن القيم: «إن الدراهم والدنانير أثمان المبيعات والثمن والمعيار الذى يعرف به تقويم الأموال فيجب أن يكون محدداً مضبوطًا، لا يرتفع ولا ينخفض حسب هوى الناس وهو مخالف للسلع والحاجة إليه ضرورية للمتعاملين حتى تعرف به القيمة ويستقر على حالة واحدة ولا يقوم هو بتغييره فيصير سلعة يرتفع وينخفض فتفسد معاملات الناس ويقع الخلاف ويشتد الضرر فالأثمان لا تقصد بأعيانها بل يقصد التوصل بها إلى السلع فإذا صارت سلعة فسد أمر الناس»[2].

١ / ٣ / ١ / ١ - الإنذار:

أرسل الله شعيبًا عليه السلام إلى أهل مدين بعدة أوامر:

- التوحيد بدلا من التعدد.
- إيفاء الكيل والوزن.
- عدم الفساد فى الأرض.
- عدم الصد عن سبيل الله.

١ / ٣ / ١ / ٢ - الاحتواء:

آمنت طائفة وكفرت أخرى وهددوا شعيبًا بإخراجه ومن معه من القرية: **﴿قَالَ الْمَلأُ الَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا مِن قَوْمِهِ لَنُخْرِجَنَّكَ يَا شُعَيْبُ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَكَ مِن قَرْيَتِنَا أَوْ لَتَعُودُنَّ فِي مِلَّتِنَا قَالَ أَوَ لَوْ كُنَّا كَارِهِينَ﴾** [الأعراف: ٨٨] فقال شعيب: **﴿وَمَا يَكُونُ لَنَا أَن نَّعُودَ فِيهَا إِلاَّ أَن يَشَاءَ اللَّهُ رَبُّنَا﴾** [الأعراف: ٨٩] **﴿قَالُوا يَا شُعَيْبُ مَا نَفْقَهُ كَثِيراً مِّمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرَاكَ فِينَا ضَعِيفًا وَلَوْلا رَهْطُكَ لَرَجَمْنَاكَ وَمَا أَنتَ عَلَيْنَا بِعَزِيزٍ﴾**[هود: ٩١] فعاقبهم الله **﴿فَأَخَذَتْهُمُ الرَّجْفَةُ فَأَصْبَحُوا فِي دَارِهِمْ جَاثِمِينَ﴾** [الأعراف: ٩١].

---

(١) ابن القيم: **الطرق الحكمية** (القاهرة: المدنى، ١٩٩٢م)، ص ٢٤٩.

(٢) ابن القيم: **أعلام الموقعين** (القاهرة: الجيل، ١٩٧٣م)، ص ١٣٢.

ونجى الله شعيبًا والذين آمنوا معه ﴿ **وَلَمَّا جَاءَ أَمْرُنَا نَجَّيْنَا شُعَيْبًا وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ بِرَحْمَةٍ مِّنَّا وَأَخَذَتِ الَّذِينَ ظَلَمُوا الصَّيْحَةُ فَأَصْبَحُوا فِي دِيَارِهِمْ جَاثِمِينَ** ﴾ [هود : ٩٤] .

١ / ٣ / ١ / ٣ – استعادة النشاط :

استعاد شعيب ومن آمن من أهل مدين نشاطهم وضبطوا النقد وأوفوا الكيل والميزان وأصلحوا وساروا بمنهج الله .

١ / ٣ / ١ / ٤ – التعلم :

– آمنوا بالله الواحد الأحد .

– آمنوا بشعيب وأطاعوا الأوامر والنواهى .

– علموا أن النجاة للمؤمنين .

– علموا أن الهلاك للمكذبين .

– يحتوى الدين على أربعة جوانب (العقيدة والعبادات والمعاملات والأخلاق) .

– أوفوا المكيال والميزان .

– ضبطوا النقود .

– أعطوا كل فرد حقه .

– عرفوا أن القيم الخلقية بعد من أبعاد الاقتصاد والإدارة .

– تيقنوا أن الأزمات تنشأ من ترك أوامر الله ورسله .

– طبقوا الشرع حتى يبتعدوا عن الأزمات .

– التزموا الصدق فى المعاملات .

– راقبوا الأسواق حتى يعاقبوا الخارج عن الشرع .

- انتهوا عما يسبب الفساد فى الأرض.

- راقبوا صناعة النقود وضبطوها شكلاً ووزنًا.

ومما قاله المقريزى عن حضارة الفراعنة أنهم كانوا يهتمون بالنقد: وجدوا نقوداً فى الهرم مكتوبًا عليها: فمن أراد أن يعرف فضل ملكى على ملكه فلينظر إلى فضل عيار دينارى على عيار ديناره فإن مخلص الذهب من الغش مخلص فى حياته، ووجدوها أجود من كل عيار فشدد أحمد بن طولون حاكم مصر على العيار لما وجد نقد الفراعنة مضبوطًا وهذا دليل على اهتمام الأقدمين بالنقد[١].

١/٣/٢ - إرسال شعيب إلى أهل الأيكة:

١/٣/٢/١ - الإنذار:

أرسل الله تعالى شعيبًا إلى أهل الأيكة وكانوا يبخسون الناس أشياءهم مثل أهل مدين لذا كانت الأوامر واحدة قال تعالى: ﴿ **كَذَّبَ أَصْحَابُ الأَيْكَةِ الْمُرْسَلِينَ (١٧٦) إِذْ قَالَ لَهُمْ شُعَيْبٌ أَلا تَتَّقُونَ (١٧٧) إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ (١٧٨) فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَطِيعُونِ (١٧٩) وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلاَّ عَلَىٰ رَبِّ الْعَالَمِينَ (١٨٠) أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ (١٨١) وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ (١٨٢) وَلا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلا تَعْثَوْا فِي الأَرْضِ مُفْسِدِينَ** ﴾ [الشعراء ١٧٦ : ١٨٣].

١/٣/٢/٢ - الاحتواء:

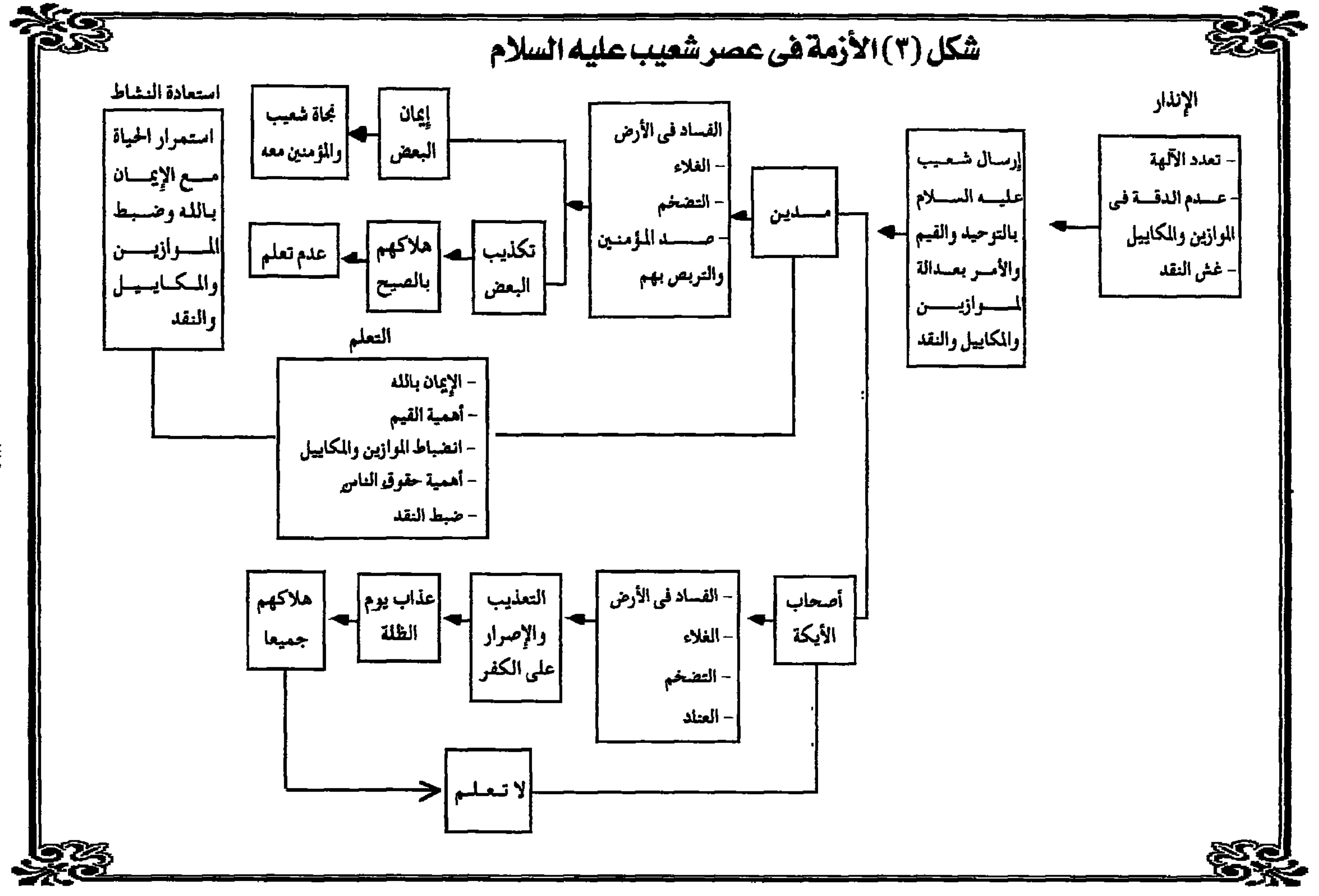
لم يؤمن أصحاب الأيكة ولم يصدقوا شعيبًا لذا لم يمكن احتواء الأزمة قال تعالى: ﴿ **فَكَذَّبُوهُ فَأَخَذَهُمْ عَذَابُ يَوْمِ الظُّلَّةِ إِنَّهُ كَانَ عَذَابَ يَوْمٍ عَظِيمٍ** ﴾ [الشعراء: ١٨٩].

١/٣/٢/٣ - التعلم:

لم يتعلموا شيئًا لأنهم لم يؤمنوا بالله ورسوله فهلكوا جميعًا.

---

(١) المقريزى، مرجع سابق، ص٦٦.



شكل (٣) الأزمة فى عصر شعيب عليه السلام
الإنذار
- تعدد الآلهة
- عدم الدقة فى الموازين والمكاييل
- غش النقد
إرسال شعيب عليه السلام بالتوحيد والقيم والأمر بعدالة الموازين والمكاييل والنقد
مدين
الفساد فى الأرض
- الغلاء
- التضخم
- صد المؤمنين والتربص بهم
إيمان البعض
نجاة شعيب والمؤمنين معه
تكذيب البعض
هلاكهم بالصيح
عدم تعلم
استعادة النشاط
استمرار الحياة مع الإيمان بالله وضبط الموازين والمكاييل والنقد
التعلم
- الإيمان بالله
- أهمية القيم
- انضباط الموازين والمكاييل
- أهمية حقوق الناس
- ضبط النقد
أصحاب الأيكة
- الفساد فى الأرض
- الغلاء
- التضخم
- العناد
التعذيب والإصرار على الكفر
عذاب يوم الظلة
هلاكهم جميعا
لا تعلم

٤/١ - بناء السد فى عصر ذى القرنين:

١/٤/١ - الإنذار:

كان ذو القرنين يجوب البلاد لنشر الدين وذهب إلى منطقة بها أناس لا يكادون يفقهون قولا وهذا دليل على انخفاض نسبة الذكاء فيهم وأنهم يخافون من الاعتداء المستمر من قبائل تسكن بجوارهم فيم يغيرون عليهم من فتحة بين جبلين فى أرضهم ولا يستطيعون صدهم أو قتالهم.

٢/٤/١- الاحتواء:

وكان هؤلاء القوم لديهم الأموال والموارد المادية والبشرية ويعرفون العلاج ولكن هممهم قاصرة وعلمهم محدود لدرء تلك الأزمة التى تتكرر كثيرا دون وجود من ينفذ بناء السد ﴿ **قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَن تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا** ﴾ [الكهف : ٩٤].

١ / ٤ / ٢ / ١ - تحديد الهدف :

حدد ذو القرنين كقائد لفريق الأزمة الهدف وهو سد الثغرة التى بين الجبلين لحمايتهم من الأعداء ووجه أنظارهم للعمل الجماعى والعمل كفريق وأنه الوسيلة الوحيدة للوصول إلى الهدف : ﴿ **قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا** ﴾ [الكهف : ٩٥]

١ / ٤ / ٢ / ٢ - وضع الخطة :

قسم ذو القرنين العمل بينهم وأشرف على تنفيذه :

- فريق يجمع الحديد الخام.
- فريق يقطع الحديد إلى قطع صغيرة.
- فريق ينقل قطع الحديد إلى مكان الثغرة.
- فريق يجمع النحاس الخام.
- فريق ينقل النحاس الخام إلى الثغرة.

- فريق يذيب النحاس.

- فريق يضع ويساوى الحديد بين الجبلين.

- فريق يشعل النار فى الحديد وينفخ فيها حتى ينصهر.

- فريق لصب النحاس المصهور فوق الحديد المنصهر.

يقول سبحانه عن الخطة التى وضعها ذو القرنين: ﴿آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا﴾ [الكهف: ٩٦].

٣/٤/١ - استعادة النشاط:

حقق ذو القرنين معهم الهدف وسدوا الثغرة فلا يستطيع الأعداء النفاذ منها أو اعتلائها: ﴿فَمَا اسْطَاعُوا أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا﴾ [الكهف: ٩٧] وعاد القوم إلى سالف عهدهم فزرعوا الأرض وقاموا بالأعمال التى كانوا يزاولونها من قبل دون تهديد من أحد فشعروا بالأمن واستمروا فى العمل.

٤/٤/١ - التعلم:

- تنبهوا إلى أهمية القيادة فى توجيه الموارد البشرية والمادية.

- عرفوا أن العمل قوة.

- أدركوا أهمية العمل الجماعى.

- حددوا الأهداف قبل الأعمال.

- نظموا الأعمال للتوصل إلى الأهداف بفعالية.

- خططوا للأعمال قبل القيام بها.

- تعلموا طرق التنقيب عن المعادن.

- تعلموا صهر المعادن وخلطها خاصة الحديد والنحاس.

- استقلوا فى أعمالهم دون اللجوء إلى الآخرين.

- اهتموا بتنمية الموارد البشرية والمادية.

- فكروا لمعالجة المشكلات والأزمات.

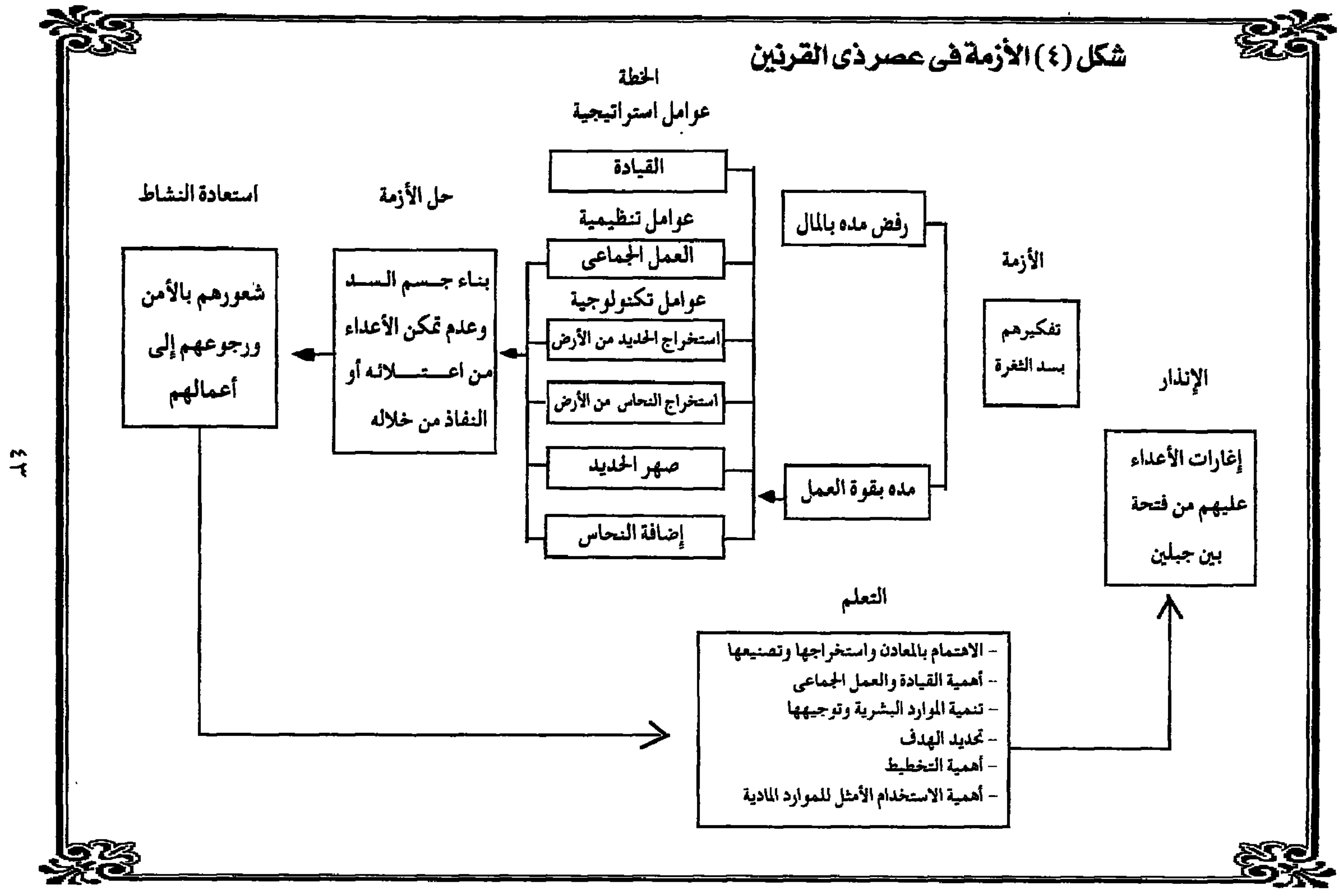
- علموا أن العمل أهم من المال.

- أدركوا أن الاتصال بين البشر يكون بإشارات اليد وتعبير الوجه بجانب اللغة.

- عرفوا أهمية الاتصال بين القائد وجماعة العمل.

- تعلموا التصرف الرشيد عند الأزمات.

- علموا أهمية اللغة للتعبير عما يجيش فى النفس.


شكل (٤) الأزمة فى عصر ذى القرنين
الإنذار
إغارات الأعداء عليهم من فتحة بين جبلين
الأزمة
تفكيرهم بسد الثغرة
رفض مده بالمال
مده بقوة العمل
الخطة
عوامل استراتيجية
القيادة
عوامل تنظيمية
العمل الجماعى
عوامل تكنولوجية
استخراج الحديد من الأرض
استخراج النحاس من الأرض
صهر الحديد
إضافة النحاس
حل الأزمة
بناء جسم السد وعدم تمكن الأعداء من اعتلائه أو النفاذ من خلاله
استعادة النشاط
شعورهم بالأمن ورجوعهم إلى أعمالهم
التعلم
- الاهتمام بالمعادن واستخراجها وتصنيعها
- أهمية القيادة والعمل الجماعى
- تنمية الموارد البشرية وتوجيهها
- تحديد الهدف
- أهمية التخطيط
- أهمية الاستخدام الأمثل للموارد المادية

١/٥ - أزمة يونس عليه السلام

أرسل الله تعالى يونس عليه السلام إلى قرية نينوى فى الموصل بالعراق ليؤمنوا بالله وأنذرهم بالعذاب ولكنهم كذبوه وتأخر العذاب عنهم فخاف أن يسخروا منه لتأخره عنهم فنوى الهجرة، يقول تعالى: ﴿ وَذَا النُّونِ(*) إِذ ذَّهَبَ مُغَاضِبًا فَظَنَّ أَن لَّن نَّقْدِرَ عَلَيْهِ ﴾ [الأنبياء: ٨٧] ومعنى مغاضبا أن أهل القرية أغضبوه وأنه ظن أن الله لن يضيق عليه أى أن هجرته لن يعاقبه الله عليها لأنه كان ينوى نشر دعوته فى مكان آخر يكون القوم فيه أكثر استجابة.

١ / ٥ / ١ - التخطيط للهجرة:

- نوى يونس عليه السلام الهجرة لما كذبه القوم وكانت أسرع وسيلة هى السفينة فقصدها وركبها للسفر بعيدا عن نينوى.

- كانت حمولة السفينة كبيرة فاستهم القوم على من يلقى فى البحر.

- خرج السهم على يونس عدة مرات فقرروا إلقاءه فى البحر: ﴿ فَسَاهَمَ فَكَانَ مِنَ الْمُدْحَضِينَ ﴾ [الصافات: ١٤١].

٢/٥/١ - العقاب:

- ألقى يونس فى البحر وكان هلاكه مؤكدا

- التقمه الحوت ﴿ فَالْتَقَمَهُ الْحُوتُ ﴾ [الصافات: ١٤٢] معنى التقمه أى كان لقمة واحدة وبلعه دون المساس بجلده وفى ذلك إشارة إلى وجود الحيوانات الضخمة فى عصره والمنقرضة الآن.

- كان يونس من المسبحين ولذلك أمر الله الحوت بإلقائه على الشاطئ ﴿ فَنَبَذْنَاهُ بِالْعَرَاءِ وَهُوَ سَقِيمٌ ﴾ [الصافات: ١٤٥]، ﴿ فَلَوْلا أَنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُسَبِّحِينَ (١٤٣) لَلَبِثَ فِي بَطْنِهِ إِلَىٰ يَوْمِ يُبْعَثُونَ ﴾ [الصافات: ١٤٣ - ١٤٤].

(*) ذو النون: صاحب الحوت.

– أنبت الله عليه شجرة من يقطين وهو نبات القرع ليظله فى العراء وليدهن جسده منه ليشفى ﴿وَأَنْبَتْنَا عَلَيْهِ شَجَرَةً مِّن يَقْطِينٍ﴾ [الصافات : ١٤٦] وكانت تأتيه وعلة(*) ليشرب من لبنها حتى قوى.

٣/٥/١ - الاحتواء:

– بدأت بوادر الهلاك بريح وعواصف فخاف أهل القرية وذهبوا إلى علمائهم فقالوا إنها بوادر الهلاك خاصة بعد هجرة يونس عليه السلام.

– تاب القوم وآمنوا جميعا وكانوا مائة ألف أو أكثر ﴿وَأَرْسَلْنَاهُ إِلَىٰ مِائَةِ أَلْفٍ أَوْ يَزِيدُونَ﴾ [الصافات : ١٤٧].

– كانت قرية يونس هى القرية الوحيدة التى آمنت بعد عصيانهم خوفا من العقاب وردوا المظالم التى أخذوها حتى إن الفردكان يخلع جدار بيته إذا كان فيه حجر قد أخذه من جاره ويرده له(١) يقول الحق: ﴿فَلَوْلا كَانَتْ قَرْيَةٌ آمَنَتْ فَنَفَعَهَا إِيمَانُهَا إِلاَّ قَوْمَ يُونُسَ لَمَّا آمَنُوا كَشَفْنَا عَنْهُمْ عَذَابَ الْخِزْيِ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَتَّعْنَاهُمْ إِلَىٰ حِينٍ﴾ [يونس: ٩٨].

٤/٥/١ - استعادة النشاط:

– رجع يونس عليه السلام بعد شفائه إلى القرية لما أنبأه الله تعالى أن قومه قد آمنوا.

– عاد القوم إلى نشاطهم السابق من الزراعة والرعى والصيد ولكن بمنهج الله.

٥/٥/١ - التعلم:

– فى الإيمان بالله نجاة من الهلاك ومن كل شر.

– ينبغى طاعة الرسل لأنهم يهدون الناس إلى طريق الخير.

(*) الوعلة أنثى الوعل وهو حيوان ثديى.

(١) الشعراوى، **قصص الأنبياء**، مرجع سابق، ص ٢٦٧.

– لا يعاقب الله المؤمنين الصالحين.

– علموا أن الأزمات تنشأ من عصيان الله فأطاعوه.

– ينجى الله المؤمن المسبح.

– لا ينبغى للمرءوس أن يتخذ القرارات وحده دون الرجوع للقيادة.

– يعيش المؤمن حياة مريحة فى الدنيا.

– يخلد المؤمن فى الجنة وينعم فيها.

– فى القصة إشارة إلى الحيوانات الضخمة فى عصور سابقة وأكدت الحفريات الحديثة ذلك.

– تعلموا أن الله يعاقب الظالم فامتنعوا عن الظلم.

– علموا أن الله لا يعاقب المؤمن الصالح بل يثيبه فى الدنيا والآخرة فأصبحوا صالحين.

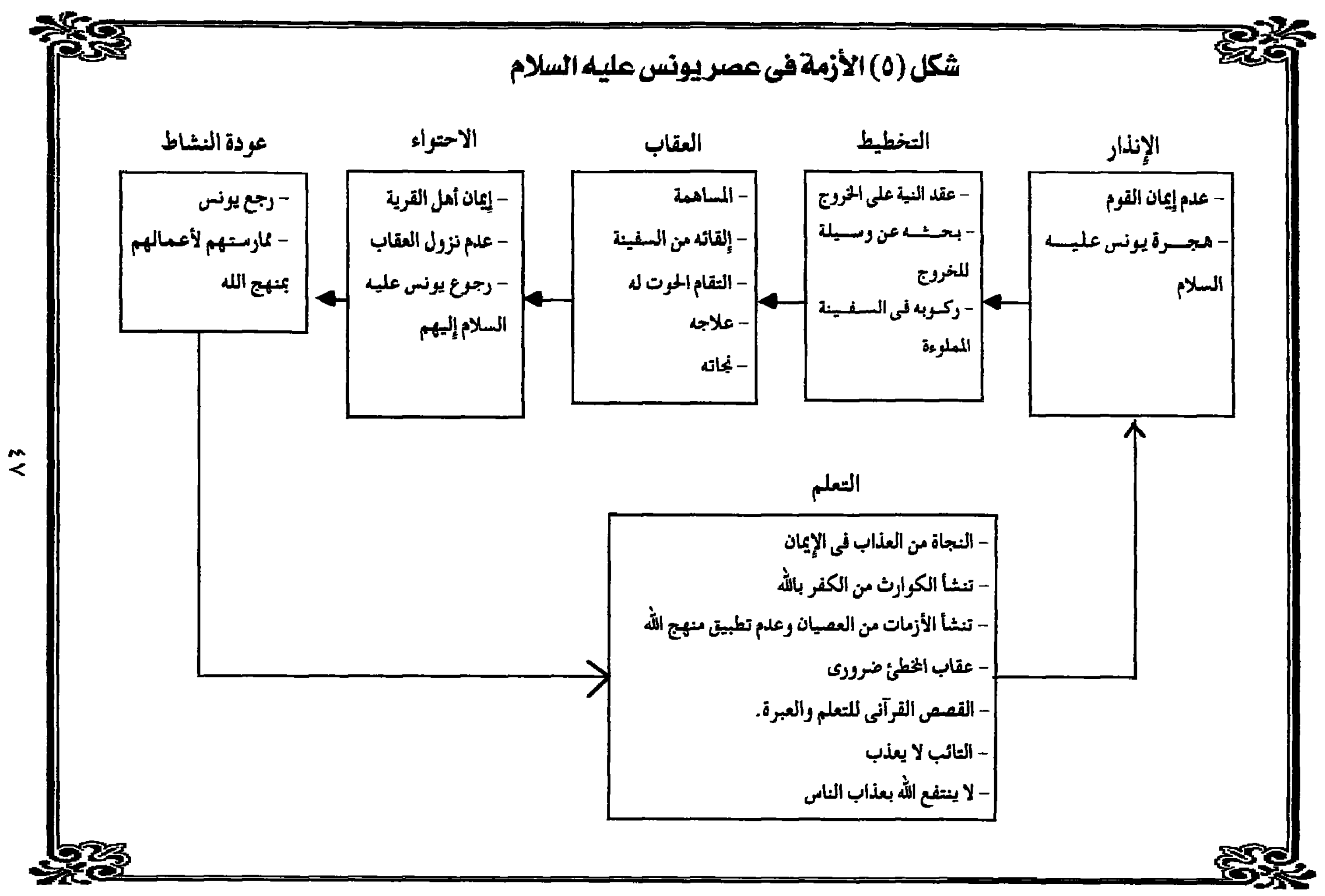
– أخذوا على يد المنحرف وعاقبوه قبل استفحال الخطأ.

– شرع الإسلام العقاب لحماية الفرد والمجتمع.

– تعلمنا من القرآن أسباب أزمات الأمم السابقة لنتجنبها.

– ليس القصص القرآنى للتسلية.

– لا يعذب الله الناس انتقاما منهم ولكن ليجنبهم الخطأ ﴿ **مَا يَفْعَلُ اللَّهُ بِعَذَابِكُمْ إِن شَكَرْتُمْ وَآمَنتُمْ وَكَانَ اللَّهُ شَاكِرًا عَلِيمًا** ﴾ [النساء : ١٤٧].



شكل (٥) الأزمة فى عصر يونس عليه السلام
الإنذار
- عدم إيمان القوم
- هجرة يونس عليه السلام
التخطيط
- عقد النية على الخروج
- بحثه عن وسيلة للخروج
- ركوبه فى السفينة المملوءة
العقاب
- المساهمة
- إلقائه من السفينة
- التقام الحوت له
- علاجه
- نجاته
الاحتواء
- إيمان أهل القرية
- عدم نزول العقاب
- رجوع يونس عليه السلام إليهم
عودة النشاط
- رجع يونس
- ممارستهم لأعمالهم بمنهج الله
التعلم
- النجاة من العذاب فى الإيمان
- تنشأ الكوارث من الكفر بالله
- تنشأ الأزمات من العصيان وعدم تطبيق منهج الله
- عقاب المخطئ ضرورى
- القصص القرآنى للتعلم والعبرة.
- التائب لا يعذب
- لا ينتفع الله بعذاب الناس

شكل (٦) ملخص نماذج الأزمات فى القرآن الكريم

أسباب الأزمة	اسم الرسول	مظاهر الأزمة	صور العقاب	أسلوب المعالجة	التعلم
- تعدد الآلهة - تكذيب الرسول	- نوح عليه السلام	- المعاندة السخرية من نوح - احتقار المؤمنين	- الطوفان والغرق والموت	- صنع السفينة جمع الحيوانات - ركوب المؤمنين معه - نجاتهم ووصولهم إلى الأرض الجديدة	- تعلم صناعة السفن - التخطيط - وسائل نقل جديدة - تربية الحيوانات والمحافظة عليها
نقص المطر سبع سنين	- يوسف عليه السلام	انخفاض منسوب المياه - عدم الزراعة قلة الموارد - علاء الأسعار	لا عقاب لإطاعتهم الأوامر	- التخطيط الطويل الأجل - بناء المخازن الكبيرة - التخزين فى السنابل - التوزيع بالسوية - ترشيد الاستهلاك جعل جزء من القمح للزراعة	- الدورة الزراعية - التخطيط للأزمات الطرق السليمة للتخزين - الفندقة أهمية المشروعات على نهر النيل لخزن المياه
- عدم ضبط المكاييل والموازين والنقد	- شعيب عليه السلام	- ارتفاع الأسعار - التضخم - اختلاف قيم النقود الفساد فى الأرض عدم الأمن	الصيحة والظلة	- الإصلاح النقدى - ضبط الموازين - ضبط المكاييل	- أهمية القيم كالعدل - أهمية الرقابة على النقد والكيل والوزن - أهمية القيم التنظيمية والأخلاقية
- جهل القوم - عدم استخدام الموارد المتاحة - القرارات غير الرشيدة	- ذو القرنين	- اعتداء الأعداء عليهم وأخذ مالهم	- لا عقاب	العمل الجاد - البحث عن المعادن - تصنيع المعادن - سد الثغرة ببناء السد	أهمية القيادة -أهمية العمل الجماعى - أهمية الصناعة -ضرورة تنمية الموارد البشرية - أهمية عمل الفريق -ضرورة نظام الثواب والعقاب
- القرارات غير الرشيدة	- يونس عليه السلام	- عدم الطاعة - هجرة يونس - التقام الحوت له	- الريح ورجوع القوم	- رجوع القوم إلى الإيمان - رجوع يونس إلى القرية - اتباع المنهج	- فى الإيمان النجاة من العقاب - ترشيد القرارات

٦/١ - المنهج القرآنى لمعالجة الأزمات:

يعالج القرآن الأزمات بحكمة فهو منزل من قبل الخلاق العليم فهو يبدأ بإنذار القوم برسول يرسله إليهم ليقنعهم بتوحيد الله لأنه هو الخالق الرازق مالك السماوات والأرض، والإنذار هو الإعلام بموضع المخافة(١) وهو الإخبار بشيء غير سار سوف يقع فى المستقبل وهو ينذرهم بالعقاب والعذاب والخزى فى الدنيا والخلود فى النار فى الآخرة إذا لم يستجيبوا للرسول ويطيعوه ويسلكون المنهج الذى أنزل إليهم فهو ينزل بالتوحيد وبالشريعة وبحل الأزمات التى تعترى القوم بأفضل وأحسن الحلول.

وإذا أطاع البعض وعصى البعض فإن الله ينجى المؤمنين بالهجرة من المكان والحياة فى مكان آخر أكثر أمنا فيستعيدون نشاطهم بمنهج الله، أما الكفار فإنه ينذرهم عدة أيام حتى يرجعوا فمن لم يرجع فإنه يهلك إما بالغرق كقوم نوح عليه السلام وقوم فرعون فى عصر موسى عليه السلام أو بالصيحة والظلة كقوم شعيب عليه السلام أو الريح كقوم عاد وغيره.

وفى بعض الحالات تكون الأزمة طبيعية لم يتسبب فيها الإنسان بجهله أو عصيانه كما حدث فى عصر يوسف عليه السلام ولذلك يدلهم الله تعالى على حل الأزمة فقد أدار يوسف الصديق الأزمة بحنكة وخبرة لأن الله علمه عن طريق الوحى تفسير الرؤيا فعالج الأزمة وتعلم المصريون كيفية إدارة الأزمة الاقتصادية والإدارية منه وتنبهوا إلى أهمية نهر النيل وكيفية التغلب على السنوات العجاف ببناء القناطر والسدود.

وفى عصر ذى القرنين أيضا لم يعص القوم رسولا وإنما كانوا لا يعرفون حل أزمة القوم الذين يغيرون عليهم فتفضل الله عليهم بإرسال ذى القرنين ليعلمهم أهمية العمل الجماعى واستخراج المعادن وتقطيعها وصهرها وصناعتها وبناء السد الذى لا يمكن للأعداء تسلقه أو نقبه للدخول من خلاله، وتعلم القوم العمل الجماعى وتقسيم العمل والقيادة والتصنيع.

---

(١) مختار الصحاح، مرجع سابق، ص/ ٦٧٨.

وفى أزمة يونس عليه السلام لما كذبه القوم هاجر من القرية دون أن يأمره الله بذلك خوفا من نزول العقاب واستعجل الأمر لذلك عقابه الله بالتقام الحوت له ولكنه أنقذه لأنه كان من المسبحين، وكان القوم قد خافوا لأنهم رأوا بوادر العذاب فآمنوا لذا لم يعاقبهم الله، ورجع يونس عليه السلام إلى القرية التى آمنت والتزمت بالمنهج، وفى تلك القصة القرآنية عبرة لنا فى أن الله لا يعذب المؤمنين وأن الأزمات تأتى بسبب فعل الناس ﴿ **وَمَا أَصَابَكُم مِّن مُّصِيبَةٍ فَبِمَا كَسَبَتْ أَيْدِيكُمْ وَيَعْفُو عَن كَثِيرٍ** ﴾ [الشورى: ٣٠].

١ / ٦ / ١ - الإنذار:

أنزل الله رسالاته على الرسل بتوحيده سبحانه وأوامره ونواهيه التى تضبط سلوك البشر مع بنى جنسهم ومع المخلوقات الأخرى كالجماد والنبات والحيوان، فآمن البعض وأنكر البعض فكان كل رسول ينذر قومه بالعقاب بعد زمن من الإقناع قد يطول إلى ٩٥٠ سنة كما حدث فى عصر نوح عليه السلام: ﴿ **فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلاَّ خَمْسِينَ عَامًا** ﴾ [العنكبوت: ١٤]، فإذا لم يتعظوا ويرجعوا عن كفرهم ويؤمنوا نزل عليهم العقاب كما أغرق قوم نوح.

أما فى عصر يوسف عليه السلام فقد كانت رؤيا الملك هى الإنذار وتفسير يوسف لها هو توجيه النظر إلى السنوات الرائجة والسنوات العجاف كى يحاول الملك وأتباعه احتواء الأزمة، ولما أطاعوا يوسف بما أشاره على الملك من تخزين الفائض فى السنوات الخضر لاستخدامه فى السنوات العجاف حلت الأزمة ولم يحل عليهم العذاب.

وفى عصر شعيب عليه السلام أنذرهم شعيب بالعذاب إن هم لم يطيعوا أوامر الله بالوزن والكيل بالقسط وضبط العملة فكذبوه فجاءهم العذاب وأهلك الله سبحانه المكذبين.

وفى عصر ذى القرنين كان الإنذار هو تعدى يأجوج ومأجوج وهم قبائل يفسدون فى الأرض على قوم ضعاف لا يعرفون طريقة بناء سد بينهم وبين أعدائهم رغم أنهم يعرفون أن علاج الأزمة فى بنائه، فلما وجههم ذو القرنين وعلمهم طريقة

البناء وطرق استخدام المعادن وصهرها أطاعوه فحلت الأزمة ولم يحل عليهم العذاب.

وفي عصر يونس عليه السلام أنذر قومه فلم يتعظوا ثم رجعوا وآمنوا فلم ينزل عليهم العقاب، فالمنهج القرآني يبدأ بإنذار القوم فمنهم من يؤمن ويلتزم فينجو ومنهم من يكذب ويكفر فيهلك يقول سبحانه: ﴿ وَإِن مِّنْ أُمَّةٍ إِلاَّ خَلا فِيهَا نَذِيرٌ ﴾ [فاطر: ٢٤]، ﴿ وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولاً ﴾ [الإسراء: ١٥]، ﴿ وَمَا أَهْلَكْنَا مِن قَرْيَةٍ إِلاَّ لَهَا مُنذِرُونَ ﴾ [الشعراء: ٢٠٨].

وقد أنزل الله القرآن ليكون نذيرا للعالمين: ﴿ تَبَارَكَ الَّذِي نَزَّلَ الْفُرْقَانَ عَلَىٰ عَبْدِهِ لِيَكُونَ لِلْعَالَمِينَ نَذِيراً ﴾ [الفرقان: ١] كما أرسل الله محمداً ﷺ نذيرا للعالم كله فالرسالة المحمدية عالمية لأنها نزلت والعالم على اتصال والتقاء فالأزمات متقاربة والمشاكل متشابهة، يقول الحق: ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلاَّ كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيراً وَنَذِيراً ﴾ [سبأ: ٢٨] فمن لم يلتزم بما جاء به تعرض لما تعرض له السابقون من الدمار والهلاك فالمجتمع الذى لا يلتزم بالإسلام تظهر فيه الأزمات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والأخلاقية فلن نجد لسنن الله فى الكون تبديلا مع تغير الزمان ولأن القرآن شفاء ورحمة ففى القرآن أيضا طرق العلاج لكل الأزمات فهو شفاء وفى التزام المنهج رحمة لأنه من يلتزم يكن ذلك له وقاية ﴿ وَنُنَزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ وَلا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلاَّ خَسَاراً ﴾ [الإسراء: ٨٢].

١ / ٦ / ٢ – التدبير (التخطيط):

يدعو القرآن المسلمين إلى تدبر الأمر والإعداد له وتوقيه قبل حدوثه ففى عصر نوح أمر الله تعالى نوح ببناء سفينة للنجاة من الغرق، واستمر نوح يبنى فى السفينة المصنوعة من الخشب لأنه مادة تطفو على الماء والحبال وهى المواد المتاحة حينئذ ونشر الخشب من الشجر يستغرق وقتا خاصة أن السفينة كانت كبيرة حتى يمكن حمل الحيوانات والبشرعليها كما أن جمع الليف من النخل لصناعة الحبال أيضا يستغرق وقتا يقول القرطبى: «مكث نوح يغرس الشجر مائة عام ويقال بناها

فى أربعين سنة وقيل ثلاثين وقيل إن طول السفينة ألف ذراع ومائتا ذراع وعرضها ستمائة ذراع وكانت ثلاث طبقات طبقة للوحوش وطبقة للبشر وطبقة للطير»[1] وكان الكفار حين يمرون على نوح يسخرون منه ويقولون له هل تركت الدعوة لتعمل نجارا؟ كما كانوا يستغربون من هذا البناء خاصة وأنهم بعيدون عن الماء أو أن السفينة كانت الأولى من نوعها فهم لم يتعودوا على الانتقال خلال الماء: ﴿ وَيَصْنَعُ الْفُلْكَ وَكُلَّمَا مَرَّ عَلَيْهِ مَلأٌ مِّن قَوْمِهِ سَخِرُوا مِنْهُ قَالَ إِن تَسْخَرُوا مِنَّا فَإِنَّا نَسْخَرُ مِنكُمْ كَمَا تَسْخَرُونَ ﴾ [هود: ٣٨] ولما أتم نوح عليه السلام صنعها انتظر الأمر حتى يُحملها بالمؤمنين وأقواتهم ويقودها للنجاة من الغرق.

كما خطط يوسف عليه السلام للأزمة لمدة خمس عشرة سنة حتى يقى مصر من الأزمة الاقتصادية التى كانت ستلم بها بسبب انخفاض منسوب مياه النيل وتخزين الفائض فى السنوات الخضر للسنوات العجاف.

كما خطط شعيب للنجاة من الأزمة التى كانت ستلم بقومه نتيجة عنادهم وصلفهم وإعتقادهم أن لهم الحرية المطلقة فى إدارة أموالهم واستمرارهم.فى غش العملة والموازين والمكاييل وخطط للهرب هو والمؤمنون معه حتى لا يصيبهم ما أصاب القوم.

كما خطط ذو القرنين لتلافى تكرار الأزمة فوجه القوم إلى العمل الجماعى والمشاركة فى بناء السد الذى حماهم من تكرار غارات الأعداء عليهم ونبههم إلى أهمية قيمة العمل والمشاركة فى الأزمات لتلافيها أو علاجها إن هى حدثت.

وخطط يونس عليه السلام للخروج من القرية حتى ينجو من العذاب ثم رجع فالتدبير أو التخطيط أحد أبعاد المنهج القرآنى للإعداد والخروج من الأزمات فإدارة الأزمة إستعداد X إعداد فهى ليست حاصل جمعهما بل حاصل ضربهما والفرق كبير[2].

١ / ٦ / ٣ -إعداد الفريق:

ينبغى على مخطط الأزمة الاهتمام بإعداد فريق الأزمة واختياره من ذوى

---

(١) القرطبى، تفسير القرطبى جـ٦ (لقاهرة: الشعب، ١٩٦٩)، ص ٣٢٦٠.

(٢) فرج (١٩٩٧) سيكلوجية إدارة الأزمات فريق إدارة الأزمة. المؤتمر الثانى لإدارة الأزمات. كلية التجارة جامعة عين شمس، ص/ ٢٥٥.

الإمكانيات والقدرات والمهارات الخاصة والتجربة والخبرة كى يمكنهم التعامل مع الأزمات الحالية والمتوقعة، وكلما كان الفريق معدا إعدادا جيدا ومستمرا تمكنت المنظمات من علاج الأزمات بفعالية وكفاءة فالإعداد النفسى والتدريب العملى المستمر يجعل المنظمات فى طمأنينة من إمكانية التعامل مع الأزمات واحتوائها واستعادة النشاط فى وقت أقل وعملية الاختيار تمر بثلاث مراحل:(١).

- تحليل الوظيفة Job anlaysis
- تحليل الفرد Individual analysis
- المواءمة بين المواصفات المطلوبة وقدرات الفرد Matching

ويحسن أن يمر الأفراد بالاختبارات النفسية والمقابلات الشخصية ودراسة تاريخ الحياة وتقارير الرؤساء والزملاء والإنجازات السابقة خلال التدريب ويجب أن يختاروا من الأذكياء والمبدعين والأكثر ثباتا انفعاليا مع الحزم والشجاعة والولاء والتعاون وحب التضحية يقول الحق: ﴿إِنَّ الْإِنسَانَ خُلِقَ هَلُوعًا(*) ﴿١٩﴾ إِذَا مَسَّهُ الشَّرُّ جَزُوعًا(*) ﴿٢٠﴾ وَإِذَا مَسَّهُ الْخَيْرُ مَنُوعًا(*) ﴿٢١﴾ إِلَّا الْمُصَلِّينَ ﴿٢٢﴾ الَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ دَائِمُونَ ﴿٢٣﴾ وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ ﴿٢٤﴾ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ ﴿٢٥﴾ وَالَّذِينَ يُصَدِّقُونَ بِيَوْمِ الدِّينِ ﴿٢٦﴾ وَالَّذِينَ هُم مِّنْ عَذَابِ رَبِّهِم مُّشْفِقُونَ ﴿٢٧﴾ إِنَّ عَذَابَ رَبِّهِمْ غَيْرُ مَأْمُونٍ ﴿٢٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ ﴿٢٩﴾ إِلَّا عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ ﴿٣٠﴾ فَمَنِ ابْتَغَىٰ وَرَاءَ ذَٰلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْعَادُونَ ﴿٣١﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٣٢﴾ وَالَّذِينَ هُم بِشَهَادَاتِهِمْ قَائِمُونَ ﴿٣٣﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٣٤﴾ أُولَٰئِكَ فِي جَنَّاتٍ مُّكْرَمُونَ﴾ [المعارج: ١٩ - ٣٥]، والمعنى أن الأفراد الذين لا يجزعون فى الأزمات ويحتفظون بتماسكهم أثناءها ينبغى أن يختار قادة الأزمات منهم حتى يديروها بكفاءة وفعالية لانضباطهم وعدم انفعالهم السريع وقدرتهم على التفكير السليم والابتكار.

[illegible]

١ / ٦ / ٣ / ١ – الصفات الواجب توافرها فى قائد فريق الأزمة :

– الإيمان بالله وإقامة الصلاة والمحافظة عليها وإيتاء الزكاة كل عام .

– الإيمان بالآخرة والإشفاق من عذابها .

– الاستقامة النفسية والخلقية والسلوكية .

– رعاية الأمانة فى عمله والعمل بحقها .

– الوفاء بالعهود والعقود .

– شهادة الحق والصدق .

– الصبر والتقوى والحلم .

– القدرة على الابتكار ﴿ **وَاصْنَعِ الْفُلْكَ** ﴾ [هود : ٣٧] .

– حب البذل والتضحية : ﴿ **وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلاَّ عَلَىٰ رَبِّ الْعَالَمِينَ** ﴾ [الشعراء : ١٠٩] .

– القدرة على التصرف السريع أثناء الأزمات .

١ / ٦ / ٣ / ٢ – واجبات فريق الأزمة :

١ / ٦ / ٣ / ٢ / ١ – قبل الأزمة

– إنشاء جهاز معلومات قوى صادق (يوسف وذو القرنين وشعيب)

– الاهتمام بالمتغيرات البيئية ودراستها (يوسف وتغير البيئة من الزرع إلى الجفاف) .

– تحديد المخاطر (الغرق عند نوح والجفاف عند يوسف وهجوم الأعداء عند ذى القرنين) .

– [illegible] وسائل الإنقاذ الممكنة (السفينة فى عصر نوح والتخزين فى عصر [illegible]) .

– وضع السيناريوهات (نوح ويوسف وذو القرنين) .

– توفير نظم الإنذار المبكر : ﴿ وَوَحْيِنَا فَإِذَا جَاءَ أَمْرُنَا وَفَارَ التَّنُّورُ فَاسْلُكْ فِيهَا مِن كُلٍّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ ﴾ [المؤمنون : ٢٧] .

– اتخاذ الإجراءات الواقية لدرء الأزمة (تخزين الفائض فى عصر يوسف)

– توفير مواد الغذاء (حمل الحيوانات فى السفينة) .

– توفير المواد الطبية للإسعافات (حماية صحة البشر بالغذاء والدواء) .

– إصدار القرارات الرشيدة (تخزين القمح عند يوسف وتوجيه العمل الجماعى عند ذى القرنين وترك المكان عند نوح وشعيب ويونس) .

– حماية ووقاية البشر من الهلاك (السفينة عند نوح وتوزيع الطعام عند يوسف وبناء السد عند ذى القرنين والهجرة عند شعيب ويونس) .

– تدريب الفريق (صناعة السفينة وتدريب يوسف لفريق الأزمة للتخزين والتوزيع والاستضافة وتدريب ذى القرنين للقوم) .

– المتابعة والرقابة المستمرة والتغذية المرتدة للمعلومات : ﴿ وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا ﴾ [هود : ٣٧] .

١ / ٦ / ٣ / ٢ / ٢ – أثناء الأزمة :

– التأكد من تنفيذ السيناريوهات والخطط (إشراف نوح ويوسف وذى القرنين بأنفسهم على التنفيذ : ﴿ وَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَازِهِمْ قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَّكُم مِّنْ أَبِيكُمْ أَلَا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنزِلِينَ ﴾ [يوسف : ٥٩] .

– تحديد المهام لكل فرد من الفريق (ذو القرنين) .

– الابتكار (صناعة السفينة (

– السرعة فى الأداء (ركوب السفينة وخروج شعيب ليلا وتوزيع القمح فى مصر وجيرانها) .

– التركيز على الأصول وترك الفروع (صناعة السفينة وعدم التعرض للكفار حتى تمت صناعتها وبدءوا الركوب فيها) .

– المحافظة على السرية (خروج شعيب بقومه ليلا حتى لا يراهم الكفار فيمنعوهم) .

– الرقابة على تدفق العمل (إشراف نوح ويوسف وذى القرنين على تدفق العمل والتأكد من تنفيذه وعدم تعطل أى جزء منه ولذا وصلوا للأهداف بفعالية) .

– التعاون أثناء الأزمة ومحاولة الخروج منها (تعاون كل الأجهزة فى أزمة مصر فى عصر يوسف، الملك والعزيز والدواوين والشعب) .

– القدوة الحسنة (عدم شبع يوسف وتحت يده خزائن الأرض وعمل نوح بيده فى السفينة) .

– الاتصال الفعال (نوح ويوسف وذو القرنين فهم دائمى التواجد بين المرءوسين والشعب) .

– التصرف الاقتصادى الرشيد (التخزين والتوزيع بالسوية : ﴿ **وَنَزْدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ** ﴾ [يوسف : ٦٥] قالها إخوة يوسف لأبيهم عندما طلب يوسف منهم إحضار شقيقه بنيامين) .

– الاهتمام بالبيئة (تخزين القمح والشعير فى سنابله حتى لا يسوس ويضطر البشر إلى أكله فيمرضون، والخروج من المكان الذى سينزل عليه العذاب والذهاب إلى مكان نظيف آمن لأن المكان الأول سيمتلئ بالموتى والجراثيم والأمراض) .

– اباحة بعض ال[illegible]لوكيات التى لم تكن مباحة [illegible] قبل [illegible]
[illegible]

– تشجيع التبرع وأعمال الخير: ﴿ لا يَسْتَوِي مِنكُم مَّنْ أَنفَقَ مِن قَبْلِ الْفَتْحِ وَقَاتَلَ أُوْلَئِكَ أَعْظَمُ دَرَجَةً مِّنَ الَّذِينَ أَنفَقُوا مِنْ بَعْدُ وَقَاتَلُوا ﴾ [الحديد: ١٠] وقد كان المسلمون فى أزمات اقتصادية قبل فتح مكة لذلك كان أجر من ينفق أكبر لأن الإسلام كان قد قوى بعد الفتح ولم يكن المسلمون فى حاجة إلى الإنفاق فقد قوى الإسلام وأصبح لديه المال الوفير.

– التنسيق بين الأجهزة (التنسيق بين أجهزة جمع المحصول وأجهزة التخزين وأجهزة التوزيع وأجهزة الاستضافة فى مصر عند يوسف عليه السلام، والتنسيق بين جماعات العمل المختلفة فى عصر ذى القرنين).

– المتابعة المستمرة على الأعمال أو لا بأول (تواجد نوح ويوسف وذى القرنين بين المرءوسين أثناء العمل والتقييم المستمر والقضاء على الأخطاء والانحرافات فى وقتها وهذا ما جعلهم يحققون الأهداف بأعلى فعالية ممكنة ﴿ فَمَا اسْطَاعُوا أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا ﴾ [الكهف: ٩٧].

– التنفيذ الفورى لنظام الثواب والعقاب: ﴿ قُلْنَا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِمَّا أَن تُعَذِّبَ وَإِمَّا أَن تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا (٨٦) قَالَ أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُّكْرًا (٨٧) وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا ﴾ [الكهف– ٨٦ : ٨٨] فقد بين ذو القرنين أنه سوف يعاقب من أخطأ أو انحرف عن الأمر ثم يعاقبه الله فى الآخرة أما من يصلح فسوف يكافأه ثم يكون أمره إليه يسيرا بإعطائه المكانة والمركز اللائق.

– تنفيذ الخطة على مراحل ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴾

١ / ٦ / ٣ / ٢ / ٣- بعد الأزمة :

– تقييم مدى فعالية الخطط والسياسات (نوح عندما سافر بالسفينة ووصل إلى الأرض الجديدة : ﴿ **قِيلَ يَا نُوحُ اهْبِطْ بِسَلامٍ مِّنَّا وَبَرَكَاتٍ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ أُمَمٍ مِّمَّن مَّعَكَ** ﴾ [هود: ٤٨] ، ويوسف فى السنة الخامسة عشرة : ﴿ **ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ** ﴾ [يوسف: ٤٩] وذو القرنين عندما أتم العمل ولم يستطع الأعداء اعتلاء السد أو نقبه، ﴿ **فَمَا اسْطَاعُوا أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا** ﴾ [الكهف :٩٧] .

– تقييم عمل الأفراد ومكافأة المحسن وعقاب المقصر: ﴿ **أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُّكْرًا (٨٧) وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا** ﴾ [الكهف: ٨٧– ٨٨]، نلاحظ أنه قال سوف عند العقاب وهى تعنى التأجيل حتى يذهب غضبه فيكون العقاب على قدر الذنب أو قد يعفو عنه، أما فى الثواب فجاءت بعد فاء التعقيب أى أن الجزاء سيكون سريعا فعلا وقولا .

– التدريب المستمر حتى لا ينسى الفرد ما تعلمه نتيجة طول المدة أو تغير أساليب التدريب أو تغير نوع الأزمات (نزول الأنبياء الواحد بعد الآخر حتى لا ينسى الناس الدين) .

– التعلم، يتعلم البشر بعد الأزمة عدة دروس مستفادة ليتجنبوا أسباب الأزمات السابقة ويعتبروا منها ويحاولوا بالعمل والصيانة عدم رجوعها مرة أخرى .

– العمل على الإسراع بعودة النشاط (نوح عند وصوله إلى الأرض الجديدة ويوسف فى السنة الخامسة عشر عند انتهاء الأزمة وذو القرنين بعد بناء السد وشعيب ومن معهما عند وصولهم إلى المكان الجديد) .

– [illegible] والسياسات [illegible] حتى تلائم التغير [illegible]

- العمل على احتواء أية أزمة جديدة ولو صغرت حتى لا تستفحل، إن ترك الأزمات الصغيرة بدون حل يسبب استفحالها لذا كانت الرسل ترسل تترا لكل أزمة حتى تعالجها.

- الاتصال بين كافة الأجهزة المعنية حتى يمكنها درء الأزمة فى أولها (اتصال الأجهزة فى مصر عند الأزمة وبعدها فى عصر يوسف).

- الاهتمام بخطط إدارة الكوارث لنظم المعلومات وصدقها فهى تؤثر على جودتها وتكاملها وسرعة استعادة النشاط[1] ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ﴾ [يوسف: ٤٦].

ملخص الفصل الأول

١- ذكر القرآن عدة أزمات فى كافة العصور تختلف كل منها عن الأخرى فمنها الجوائح الأرضية والسماوية كالغرق والصواعق والمطر والزلزلة، ومنها الاقتصادية ومنها النقدية، ومنها الإدارية، ومنها بسبب نقص الميزان والمكيال، ومنها بسبب نقص المعلومات وعدم استخدام الموارد المتاحة، ومنها بسبب سوء استخدام الموارد البشرية والمادية، ومنها بسبب التسرع فى اتخاذ القرارات دون إذن القيادة.

٢- بين القرآن كيفية معالجة الأزمات والتخفيف منها ووضع خطوات الحل فى كل مرحلة من مراحلها وكيفية العلاج والتغلب عليها بأقل الخسائر كل منها بما يناسبها من الحلول فليست الكارثة الأرضية كالأزمة الاقتصادية أوالإدارية أو الخلقية، فإذا كانت الأزمة بسبب جهل البشر أو نقص المعلومات أو بعض الظواهر الكونية كالجفاف أرسل الله الأنبياء ليعلموا الأفراد أساليب العلاج، أما إذا أرسل الله رسله بالتوحيد والمنهج وكذبهم أقوامهم فإن الله ينجى المؤمنين الملتزمين بالمنهج ويهلك المكذبين الضالين.

٣- أرسل الله تعالى رسله إلى الناس ليوحدوا الله ويؤمنوا بملائكته وكتبه ورسله وأرسل الله الشريعة معهم أى المنهج الذى يحكم سلوك البشر مع بنى جنسهم ومع باقى المخلوقات كالنبات والحيوان والجماد فمن يتبع الرسل يعيش حياة طيبة منضبطة ثم يدخل الجنة فى الآخرة، أما الذى يكذب الرسل فيهلك بالغرق أو الخسف أو الريح أو الآفات الزراعية أو غيرها، ومازالت سنة الله فى خلقه مستمرة فمن لا يتبع منهج الله يبتلى بأزمات اقتصادية ومالية وإدارية ويتسبب فى تدمير المجتمع ولكن ببطء، فهناك علاقة بين مخالفة منهج الله وبين وجود الأزمات وتفاقمها واستمرارها.

الهجرة من المكان، ثم استعادة النشاط فى الأرض الجديدة كما فى قصة نوح أو شعيب أو يونس عليه السلام أو فى نفس المكان كما فى قصة يوسف عليه السلام فى مصر أو قصة ذى القرنين، ثم التعلم وعدم تكرار الأزمة مرة أخرى ومحاولة تجنب أسباب الأزمات والحذر منها.

٥- للتخطيط للأمة أهمية كبرى فقد بين الله سبحانه لرسله وسائل النجاة من الأزمات فقد خطط نوح عليه السلام للأزمة بصنع السفينة وخطط يوسف لأزمة مصر لمدة خمس عشرة سنة على ثلاث مراحل: مرحلة الإنتاج الغزير والتخزين فى الأماكن المناسبة بالطريقة السليمة فى السبع الأول، ثم التوزيع وترشيد الاستهلاك فى السبع العجاف، ثم فى السنة الخامسة عشر عند استعادة النشاط من الزرع والصنع والرعى وغيرها من الأعمال التى اعتادها المصريون ، كما قسم ذو القرنين الخطة إلى مرحلتين: مرحلة جمع المعادن، ومرحلة بناء جسم السد وقد توصل إلى الهدف بفعالية واستعاد القوم نشاطهم وهم فى أمان من الأعداء.

٦- للقيادة أهمية كبرى فى إدارة الأزمات فالقائد هو الذى يوجه سلوك مرءوسيه كى يتوصلوا معا إلى الأهداف بفعالية فاختياره من ذوى المكنة والأمانة يؤثر على سلامة وصلاح القرارات مثلما اختار الملك يوسف عليه السلام لعلمه ومكنته وأمانته ومعرفته لحفظ المحصولات، فقد أصدر القرارات السديدة التى احتوت الأزمة فى مصر وتغلبت عليها، كما استطاع نوح عليه السلام تخطى كارثة الغرق بصنع السفينة ونجاته مع المؤمنين ووصوله بسلام إلى الأرض الجديدة، كما نجح ذو القرنين لعلمه واتباعه للأسباب فى احتواء الأزمة بقراراته السديدة وتوجيهه للموارد البشرية فى حسن استخدام الموارد المادية وعدم قدرة الأعداء على اعتلاء السد أو النفاذ من خلاله، كما نجح شعيب عليه السلام فى الهجرة مع المؤمنين ونجاتهم مما ألم بقومهم.

٧- إن اختيار فريق الأزمات يعتبر من أسباب علاجها بفعالية، وينبغى أن يختاروا من ذوى القدرات الخاصة والمهارات غيرالتقليدية وممن يتصفون برباطة الجأش والذكاء والثبات الانفعالى حتى يمكنهم التصرف السريع الرشيد ويمدونهم

دائمًا بالمعلومات الصحيحة أولا بأول ولديهم الاستعداد للتعاون والتكامل وإنكار الذات ومستعدون للتضحية ومساعدة المنكوبين.

٨- يعتبر ترشيد الاستهلاك ضرورة من ضرورات الأزمة لذا نجد يوسف عليه السلام يرشد الاستهلاك فيوزع القمح المخزون بالتساوى بين المصريين وجيرانهم حتى لا يكون هناك إسراف لا تحتمله الأزمة فلو حدث إسراف لحدثت مجاعة ولا تقتير فيجوع الناس، كما استطاع ذو القرنين أن يوجه الموارد البشرية إلى حسن استخدام الموارد المادية لبناء السد وقد حقق كل منهما الهدف بذلك فلم تحدث مجاعة فى مصر ولم يستطع الأعداء اعتلاء السد أو اختراقه.

٩- إن مبدأ الثواب والعقاب يعتبر من المبادئ المهمة التى توجه وتحكم سلوك البشر فلو تساوى المحسن مع المسيء لفسدت الأرض، ولكن ينبغى مكافأة المحسن وعقاب المسيء على قدر فعله حتى ينضبط السلوك وقد جاء ذلك على لسان كل الرسل فالله تعالى يجازى المحسن بالحياة الطيبة فى الدنيا وبالجنة والرضوان فى الآخرة وقد طبق ذلك كل الرسل وذو القرنين فتوصلوا إلى الهدف بفعالية.

١٠- الاتصال الفعال من الأبعاد المهمة لكل تنظيم يحاول احتواء الأزمة فالاتصال بين القائد ومرءوسيه فى كل المستويات الإدارية تخفف من تأثير الأزمة وبالمشورة يمكنهم معا احتوائها فإن اشتراك عدة عقول وخبرات تعصم خطأ الفرد لو انفرد بالقرار، كما ينبغى أن يكون الاتصال جيداً ومستمراً بين الأجهزة المعنية ليكون القرار شاملا كل الإمكانات المتاحة.

١١- تعد المعلومات عصب الأزمة فهى تلعب دورا أساسيا فيها فكلما كان القائد ملما بالمعلومات أمكنه ذلك من سرعة احتوائها بكفاءة، وقد كان الرسل ينبئون من قبل الله سبحانه بالمعلومات الصادقة الصحيحة الشاملة، وينبغى على المسئولين عمل نظام للمعلومات وقد ساعدت الحاسبات على ذلك.

١٢- تعد المتابعة المستمرة والرقابة ركنا مهما من أركان إدارة الأزمات فلولا تواجد يوسف عليه السلام بين مرءوسيه ليتابع الأداء حتى يطابق الخطة لتأخر التنفيذ ولم يتوصل إلى الأهداف بفعالية، وكذلك ذو القرنين راقب التنفيذ أولا بأول

وكان بينهم أثناء العمل فجاء الأداء مطابقا للخطة فتوصلوا إلى الأهداف بأعلى فعالية ممكنة.

١٣- للقيم دور فعال فى البيئة الخارجية وفى داخل المنظمات فبدونها تنقلب الموازين وتنهار المجتمعات والمنظمات، لذا ينبغى على قائد الأزمة الاهتمام بالقيم والحفاظ عليها حتى تنجو المنظمات من الفساد الاقتصادى والأخلاقى والانهيار كماحدث فى قوم شعيب.

١٤- أنزل الله تعالى منهجا محددا لإدارة الأزمات ووجه سلوك البشر قبل الأزمة وأثنائها وبعدها، فقبلها: العمل على إنشاء جهاز للمعلومات ودراسة الظواهر وملاحظة اتجاهها ومراقبة الإنذارات كنقص المطر أو الخسائر المستمرة أو انخفاض مستوى الأرباح وتحديد المخاطر حتى نستعد لها بتحديد الهدف ووضع الخطط والسيناريوهات واختيار فريق الأزمة وقائده وتدريبهم وإعداد التموين والأجهزةالطبية والمستشفيات.

١٥- وفى أثناء الأزمة: التأكد من التنفيذ والابتكار كابتكار نوح عليه السلام للسفينة بوحى من الله وكانت وسيلة نقل جديدة لم تعرفها البشرية من قبل، ومساعدة المتضررين والقدوة الحسنة من قبل القادة والاتصال الفعال بين القائد والفريق وبين القائد والأجهزة المعنية والاهتمام بالبيئة وقد أباح القرآن بعض السلوكيات المحرمة كأكل الميتة فى المخمصة أو المجاعة والأكل من زرع الغير بقدر الشبع دون أخذ أكثر، وحث القادرين على التبرع ومراقبة تنفيذ الخطط.

١٦- بعد الأزمة: الاهتمام بعودة النشاط سريعا وتقييم الخطط والتدريب المستمر للفرق والتعلم من الأزمة فهى عبرة وعظة حتى لا تتكرر وإنشاء المشروعات النافعة التى تقى من الأزمات كالمشروعات الهندسية على الأنهار لحجز المياه للسنوات العجاف كما حدث عند الفراعنة بعد يوسف فقد تعلموا ذلك من السنوات العجاف فى عهد يوسف عليه السلام.

الفصل الثانى

معالجة الأزمات فى السنة المشرفة

قال رسول الله ﷺ : (من كان معه فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له ومن كان معه فضل زاد فليعد به على من لا زاد له)

متفق عليه ، عن أبى سعيد ، صحيح

مقدمة

تحدث الأزمات على المستوى الفردى وفى المنظمات وعلى مستوى الدولة فهى قديمة قدم الإنسان على الأرض، ولو اتبع الإنسان المنهج وانضبط سلوكه لما حدثت له أزمات يقول سبحانه: ﴿مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِن سَيِّئَةٍ فَمِن نَّفْسِكَ﴾ [النساء:٧٩] فالفرد هو الذى يسبب الأزمات بجهله وبعدم طاعته، وقد تكون الأزمة نافعة للإنسان إذا ما تعلم واعتبر منها فهى فتنة، والفتنة اختبار، العبرة فيها بالنتيجة فإذا تغلب عليها الفرد أو المنظمة أو الدولة كانت لهم عبرة ولكى لا تتكرر ينبغى اجتناب أسبابها، أما من يفشل فى درئها فإنها تتكرر حتى تتفاقم فيصعب حلها وإذا أمكن حلها أخذت وقتًا طويلاً.

وقد حدثت عدة أزمات عبر التاريخ الإسلامى ونركز فى هذا الفصل على بعض الأزمات التى حدثت فى عصر الرسالة وقد تمكن الرسول ﷺ مع صحابته من التغلب عليها وأخذ الصحابة العبرة منها وتعلموا منها وذلك هو الذى مكنهم من القضاء على الأزمات التى حدثت بعد عصر الرسالة وحل الأزمات أولاً بأول حتى لا تتراكم.

عندما اشتد أذى المشركين بالصحابة قرر الرسول ﷺ إرسالهم إلى الحبشة لينجوا من تعذيب المشركين لهم فاختار الحبشة لأن فيهاملك لا يظلم الناس عنده وهو صاحب القرار فيمكنه حمايتهم إذاحاول مشركو مكة الوصول إليه للرجوع بهم إلى مكة ليذوقوا العذاب، وقرر إرسالهم عن طريق البحر ليأمنوا شر الطرق الأرضية من تتبع المشركين ووصل الركب وأمن المسلمون حتى رجعوا بعد ذلك إلى المدينة عندما قوى الإسلام.

فى أزمة الهجرة إلى المدينة استطاع ﷺ بتحديده للهدف وبحسن اختياره لفريق الأزمة وتوزيع الأدوار على الفريق كل على حسب قدرته وخبرته بحيث تتكامل الأدوار لتحقيق الهدف ووضع الخطة بتفاصيلها وقد أدى كل فرد منهم

دوره بإتقان وسرية تامة ونفذوا الخطة بدقة وبذلك تحقق الهدف ووصل الركب إلى المكان المحدد ولم يستطع المشركون بعددهم وعدتهم أن يمنعونهم من تحقيق الهدف بل تغلب ﷺ مع الصديق على تلك الأزمة ووصلا إلى المدينة ثم تبعهم الصحابة تترا لإرساء قواعد الدولة الإسلامية الأولى وأصبحت الهجرة عبرة ودروس يمكن الاستفادة منها فى كل عصر.

ولما هاجر المسلمون إلى المدينة دون مالهم لأن المشركين سلبوه من معظمهم بدأت أزمة جديدة تلوح فى الأفق وهى أين يسكن هؤلاء ومن أين يأكلون؟ فكان علاج تلك الأزمة فى توزيع هؤلاء على دور الأنصار وجعل كل أنصارى ومهاجر أخوين يسكن المهاجر فى دار الأنصارى ويعمل فى حقله والثمرة تقسم بينهما مناصفة عند الحصاد، حتى يمكن للمهاجرين بعد ذلك من تكوين الأموال والاستقلال في الدور وفى العمل.

وفى غزوة الخندق أصدر الرسول ﷺ قراراً بحفر خندق حول المدينة بعد ما أشار عليه سلمان الفارسي بذلك مثلما كان يفعل الفرس عندما يداهمهم الأعداء فكانوا يحفرون خندقًا حول المدينة المعتدى عليها كى لا يتمكن الأعداء من اختراقها، فحدد الرسول ﷺ الهدف ووضع الخطة وقسم الصحابة إلى عدة فرق كل فريق مكون من عشرة أفراد وحدد لهم كمية العمل بحفر أربعين ذراعًا، واستطاع الرسول ﷺ بمتابعته المستمرة للعمل ووجوده بين العاملين من إتمام العمل مع صحابته فى الوقت المحدد قبل مجيء الأعداء فلم يستطعوا دخول المدينة ورجعوا دون تحقيق هدفهم وهو احتلال المدينة والقضاء على الإسلام فى مهده فالعرب لم تكن تعرف تلك الميكدة فى الحرب وهو ابتكار حفر الخندق وبذلك تحقق الهدف وهو صد المشركين عن المدينة المنورة.

وفى العام السادس للهجرة خرج الصحابة رضوان الله عليهم مع الرسول ﷺ إلى مكة المكرمة لأداء العمرة ولكن المشركين منعوهم وأرسلوا من يتفاوض معه واتفقوا على الذهاب إلى المدينة فى ذلك العام على أن يعودوا فى العام المقبل وعقدوا صلحًا سمى بصلح الحديبية وبذلك نجا المسلمون من الفتنة التى كادت أن تتفشى بينهم.

تقديم

إدارة الأزمات

تتميز اللغة العربية بمميزات كثيرة منها وفرة ألفاظها ومشتقاتها ومترادفاتها فيجمع فى المعنى الواحد ألفاظًا ذات عدد، ومن كتب اللغة ما يميز دلالة خاصة لكل لفظ التى تطلق على الشيء الواحد أو تتوارد على معنى من المعانى(١).

وقد صنف أبو هلال العسكرى فى كتابه الفروق اللغوية لبيان فروق الدلالات بين معانى ألفاظ مقول بترادفها يقول: اختلاف الألفاظ فى لغة واحدة يوجب اختلاف المعانى فإذا جري اسمان على معنى من المعانى فى لغة واحدة فإن كل منهما يقتضى خلاف ما يقتضيه الآخر وإلا لكان الثانى فضلاً لا يحتاج إليه(٢).

تعريف الأزمة لغويًا:

أزم: عض عليه وأزم أزمًا: أمسك عن المطعم والمشرب، وأزم الزمان اشتد بالقحط والأزمة اسم منه والمأزم الطريق الضيق بين الجبلين(٣).

وقد استخدمت العربية عدة ألفاظ فى الأزمة تشترك فى المعنى العام ولكن كل لفظ منها له معنى خاص به كالقحط والمخمصة والجائحة والفاقة فلكل منها معنى خاص ولكنها جميعًا تعنى الضيق والحرج.

المخمصة: المجاعة.

الفاقة: الفقر والحاجة

الجائحة: الآفة تأكل الزرع.

السيل: المطر الكثير.

الطوفان: الماء الكثير يغشى كل شيء.

---

(١) عائشة عبد الرحمن: الإعجاز البيانى للقرآن الكريم (القاهرة: المعارف، ١٩٨٧)، ص٢١٣.

(٢) أبو هلال العسكرى: الفروق اللغوية (القاهرة: دار زاهد القدسى، بدون تاريخ)، ص١١.

(٣) الفيومى: المصباح المنير (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٧)، ص٥.

المحل بضم الميم: الضر.

النائبة: الحادثة والمصيبة.

السنين: الجدب.

الطوارق: الحوادث تحدث ليلا.

الطوارئ: ما حدث بغتة.

البأساء: ضراء معها خوف.

الفساد: التغير عن المقدار الذى تدعو إليه الحكمة وهو نقيض الإصلاح.

السوء: ضرر يعرف مصدره.

الطامة: الداهية الكبرى.

تعريف الأزمة:

هى حدث يحدث تغيراً فى الحياة العادية للمجتمع والوقت الذى يستغرق فيه حدوث الأزمة إلى عودة الحياة الطبيعية يسمى وقت الاسترجاع(١).

كما تعرف خلل يؤثر ماديًا على النظام كله لأنه يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها النظام(٢).

وتعرف: لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله فى حيرة بالغة فى ظل مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعى كل منها فى شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول من تطورات قد تحدث مستقبلاً من الأزمة وفى الأزمة ذاتها(٣).

إدارة الأزمة:

تتطلب إدارة الأزمات عدة عناصر لاحتوائها وعلاجها وهى:

---

(1) Cuny, Fredrick C.D saster&development (1st.,Pri., U.S.A: Oxford, 1983),P:197.

(٢) الحملاوى: إدارة الأزمات (القاهرة: عين شمس، ١٩٩٣)، ص١٧.

(٣) الخضيرى: إدارة الأزمات (القاهرة: مدبولى، بدون تاريخ)، ص٥٣، ٥٤.

- تحديد الأهداف بدقة.
- توافر المعلومات الصحيحة.
- نظام جيد للاتصالات.
- الإعداد والتخطيط المسبق.
- وجود قيادة خبيرة.
- اختيار الفريق الفعال.
- التدريب المستمر لفريق الأزمة.
- الاهتمام بالإنذار المبكر.
- إصدار القرارات بعد المشاورة(١).
- التكافل والتعاون أثناء الأزمة.
- التأكيد على السرية.
- تحليل وتقييم الأزمة بعد حدوثها.

بناء فريق الأزمة:

الفريق هو إحدى تقنيات التطوير التنظيمي لتمكين الأفراد من التعاون وتبادل المهارات لإنجاز المهام بصورة فعالة كما يتيح التعلم التجريبي من خلال اختبار ودراسة الأهداف والهياكل والقيم التنظيمية وديناميكية الجماعة وهو وسيلة لإزالة المعوقات التي تحول دون العمل الجماعي لأداء المهام بصورة فعالة(٢).

وكلمة بناء تعنى الاختيار والاستعداد والتصميم والأساس والارتفاع للفريق(٣) والهدف منه هو خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل والإحساس المشترك بالمسئولية واستجابة أكثر للتقنيات والالتزام التام للأهداف والمحافظة على القيم

---

(١) رأى الباحثة.

(٢) نعيم نصير (١٩٩٨) بناء الفريق دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق. الإدارة العامة. جـ٣٨ العدد، ٢، ص٣٣٢.

(٣) المرجع السابق، ص٣٣٣.

وتوقع المشكلات قبل حدوثها وزيادة فعالية الاتصالات وتحسين مستوى المهارات(١).

ويعرف الفريق: فريق الأزمات هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة وتتبع آثار الأزمة(٢).

وفريق الأزمة له مهمة محددة Jop task team ويختلف تشكيل إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمة إليه وتكليفه بتحليلها ومعالجتها وتحديد المدى الزمنى والإطار العام للحركة والحقوق والسلطات.

عمليات الفريق(٣) Team processes

- القيادة.
- إصدار القرارات.
- الإبداع.
- المشاركة.
- التقدم.
- إدارة المخاطر.
- تغيير أساليب الرقابة.
- حل الصراعات.
- حل المشكلات.
- الاتصالات.
- التحسين المستمر.

---

(١) نعيم نصير، مرجع سابق، ص٣٣٣.

(٢) منى صلاح الدين شريف: **إدارة الأزمات** (القاهرة، بدون ناشر، ١٩٩٨)، ص٢٣٨.

(3) James lewis.Team-Based project management (1st.,Pri.,U.S.A:Amacon,1997), P:145.

- التخطيط .
- الرقابة الجيدة .
- جمع المعلومات .
- حفظ السجلات .

ويجب على الفريق[١] :

- تحديد الأهداف .
- تحديد المسئوليات .
- تحديد الإجراءات .
- تحديد العلاقات .

ويجب توافر خصائص معينة لأفراد الفريق الفعال[٢]

- المهارة ودرجة عالية الكفاءة .
- المشاركة فى وضع الأهداف .
- مهاراة الاتصال فى كل اتجاه .
- تنوع التخصصات فى أفراد الفريق .
- ثبات الجأش وعدم الانفعال السريع .
- إنكار الذات والعمل الجماعى .
- درجة عالية من التفويض لأعضاء الفريق .
- يحقق المصداقية مع أفراد الفريق .

الفرق بين بناء الفريق والتدريب[٣] .

- الفريق له تاريخ وسلوكيات واتجاهات .

---

(1) Ibid.

(٢) منى صلاح الدين، مرجع سابق، ص٢٤٠ .

(3) Clark, Neil. Team Building (1st.,Pri.,U.S.A:Mcgraw-Hill,,1994), PP/6:7.

- الفريق له مستقبل ويحتاج أفراده للاستمرار فى العمل معا.
- الفريق له هدف يسعى لتحقيقه خلال التركيب العضوى المعقد للنظام.
- الفريق له دور محدد ومسئولية واضحة.
- الفريق كل فرد فيه يشعر بالولاء لزملائه وقائده.

والقائد الكفء هو الذى يمكنه إيجاد وتشكيل القيم المشتركة والمعتقدات والعادات خلال اتصال فعال يؤثر على الرؤية المستقبلية طويلة المدى لعضو الفريق أو التنظيم(١).

مراحل الاستعداد لمواجهة الأزمات(٢):

- الحد الأدنى من التخطيط.
- التخطيط لمواجهة الأزمة الطبيعية.
- التخطيط لمواجهة الأزمات فى المنظمات.
- التكامل بين أقسام وإدارات المنظمة.
- برنامج شامل ونظم لإدارة الأزمات.

ويشمل البرنامج تحديد الهدف ووضع الخطط والسياسات ورسم السيناريوهات واختيار الفريق وتدريبه وتحميله بالمهمة ومتابعة التنفيذ ووضع نظام فعال للاتصالات والرقابة وإصلاح الانحرافات أولاً بأول.

وينبغى الاستفادة من التجارب وتوحيد الجهود ووضع التدابير اللازمة للوقاية من الأزمة وتحديد الاستراتيجية فى ظل عدم التأكد وإعداد الفريق والمواد الغذائية والمؤن واستخلاص المعلومات بعد تحليلها وتحديد الوسائل التكنولوجية وتوفير المخزون الاحتياطى وتحديد الأولويات والتمازج العضوى والتفاعل الحى بين

---

(1) Pilli,RaJnandini (1996) Crisis& the emergence of charismatic leadership in groups. Journal of Applied Soial Psychology. V.26. N.6,P544.

(٢) الحملاوى: التخطيط لمواجهة الأزمات (القاهرة: عين شمس ١٩٩٥)، ص٢٤٥.

المؤسسات ذات العلاقة والاهتمام بالبيئة خارج إطار الرسمية ومحاولة تخفيض التكاليف(١).

٢ - نماذج من إدارة الأزمات فى عصر الرسالة:

حدثت عدة أزمات فى عصر الرسالة فى مكة والمدينة وتمكن الرسول ﷺ وصحابته من اجتيازها دون خسائر تذكر كما تعلم منها واعتبر الصحابة والخلفاء الراشدون وتمكنوا من مجابهة الأزمات التى حدثت بعد ذلك.

وقد خطط الرسول ﷺ ودبر للأزمات وأعد الفرق الأزموية ودربها فى كل الأزمات كما فعل فى الهجرة إلى الحبشة ومن مكة إلى المدينة وفى المؤاخاة وفى الغزوات.

وفى كل أفعال الرسول ﷺ الأسوة والعبرة فقد استطاع بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية أن يتغلب على القوة والعدد فى غزواته مع المشركين وغيرهم وانتصر عليهم بحسن التدبير والاستعداد اليقظ المستمر، يقول ﷺ: «**خير الناس فى الفتن رجل أخذ بعنان فرسه خلف أعداء الله يخيفهم ويخيفونه**»(٢) ومعناه أنه على أهبة الاستعداد باستمرار لا يدع الأزمة حتى تحدث وإنما هو مستعد لها فوراً حتى لا تستفحل فيصعب حلها.

وفى أحد الغزوات قل الزاد والظهر(*) فقال ﷺ: «**من كان معه فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له، ومن كان معه فضل زاد فليعد به على من لا زاد له، فذكر من أصناف المال ما ذكر حتى رأينا أنه لا حق لأحد منا فى فضل**»(٣) وذلك أن الإسلام قد بنى على إباحة التكافل فى الأحوال العادية ولكن فى الأزمات فهو أمر واجب النفاذ فوراً لأنه لو تأخر لأضر بالناس والحديث السابق دليل على ذلك، يقول القرطبى: واتفق العلماء على أنه لو نزلت بالمسلمين حاجة بعد أداء الزكاة فإنه يجب صرف المال إليها(٤) وينبغى توزيع ما فاض عن حاجات الناس بالتسوية على

---

(1) Mailac (1997) planning for crisis in project management. Project Management V.28,P/18.

(٢) الحاكم، عن ابن عباس، صحيح.

(*) الظهر: الدابة.

(٣) متفق عليه، عن أبى سعيد، صحيح.

(٤) القرطبى، تفسير القرطبى جـ٢ (القاهرة: الشعب، ١٩٦٩)، ص٦١٩.

المحتاجين يقول ﷺ : **«إن الأشعريين إذا أرملوا(*) فى الغزو أو قل طعام عيالهم فى المدينة جمعوا ما كان عندهم فى ثوب واحد ثم اقتسموه بينهم فى إناء واحد بالسوية فهم منى وأنا منهم»**(١) يقول ابن حزم: فرغ زاد أبى عبيدة بن الجراح وثلثمائة من الصحابة فأمرهم أبو عبيدة فجمعوا أزوادهم فى مزودين وجعل يقوتهم إياها على السواء وهذا إجماع من الصحابة(٢).

ومعنى ذلك أنه يجب أن يوزع الفائض على المتضررين من الأزمة بالتساوى خاصة الطعام، كما قال ﷺ : **«برئ من الشح من أدى الزكاة أو قرى الضيف وأعطى فى النائبة(**)»**(٣) يقول ابن حزم: إن لم تقم الزكاة بفقراء البلد يجبر السلاطين الأغنياء أن يقوموا بهم فيقام لهم بما يأكلون من القوت الذى لابد منه ومن اللباس للشتاء والصيف ومسكن يكنهم من المطر والصيف والشمس وعيون المارة(٤).

كان لرسول الله ﷺ ثلاث صفايا (أراضى زراعية) فأما بنو النضير فكانت حبسا لنوائبه، وأما فدك فكانت لأبناء السبيل وأما خيبر فجزأها ثلاثة أجزاء: جزئين بين المسلمين وجزء لنفقة أهله وما فضل عن نفقة أهله رد على فقراء المهاجرين(٥). كما استعاذ ﷺ من الفقر والعيلة يقول: **«استعينوا بالله من الفقر والعيلة ومن أن تظلموا أو تظلموا»**(٦).

وقد جعل الله سبحانه سهما من أسهم الزكاة الثمانية للغارمين كمن حدثت له جائحة(***) أو احترق منزله أو متجره أو مصنعه أو غرقت أرضه من السيل، كما جعل سهمًا آخرًا لأبناء السبيل وهم من انقطعوا عن ذويهم وذهبت أموالهم.

(*) أرملوا: فرغ زادهم.

(١) متفق عليه، عن أبى موسى الأشعرى، صحيح.

(٢) ابن حزم، المحلى جـ٦ (بيروت: التجارية، بدون تاريخ)، ص١٥٨.

(**) النائبة: الكارثة أو الأزمة.

(٣) الطبرانى، عن أنس، حسن.

(٤) ابن حزم، المحلى جـ٦، مرجع سابق، ص١٥٦.

(٥) يحيى بن آدم القرشى، كتاب الخراج (القاهرة: السلفية، ١٩٦٤)، ص٣٤.

(٦) الطبرانى، عن عبادة بن الصامت، حسن.

(***) الجائحة: كارثة تقضى على الزرع.

وفى الحديث قلنا: يا رسول الله ما يحل لأحدنا من مال أخيه إذا اضطر إليه قال: **«يأكل ولا يحمل ويشرب ولا يحمل»**(١).

قال رجل أصابنا عام مخمصة(*) وأتيت حائطًا (بستانًا) بالمدينة فأخذت سنبلاً ففركته وأكلته وجعلته فى كسائى، فجاء صاحب الحائط فضربنى وأخذ ثوبى، فأتى رسول الله ﷺ فأخبرته فقال للرجل: **«ما أطعمته إذ كان جائعًا أو ساغبًا ولا علمته إذ كان جاهلاً** فأمره النبى ﷺ فرد إليه ثوبه **وأمر له بوسق من طعام أو نصف وسق**(**)»(٢)، كما قال ﷺ: **«إذا أتى أحدكم ماشية فإن كان فيها صاحبها فليستأذن فإن أذن له فليحتلب وليشرب، وإن لم يكن فيها ليصوت ثلاثًا فإن أجيب فليستأذن فإن أذن له أكل وإلا فليحتلب وليشرب ولا يحمل»**(٣).

كما قال ﷺ: **«طعام الواحد يكفى الاثنين وطعام الاثنين يكفى الأربعة وطعام الأربعة يكفى الثمانية»**(٤). كما قال: **«على كل مسلم صدقة فإن لم يجد فيعمل بيده فينفع نفسه ويتصدق فإن لم يستطع، فيعين ذا الحاجة الملهوف فإن لم يفعل فيأمر بالخير فإن لم يفعل فيمسك عن الشر فإنه له صدقة»**(٥). كما قال: **«رحم الله امرأ اكتسب طيبًا وأنفق قصدًا وقدم فضلاً ليوم فقره وحاجته»**(٦). ومعني ذلك أن هناك حقوقًا فى المال سوى الزكاة ولكنها تطوعية إلا فى المخمصة أو الجائحة أو النائبة أو الأزمات عمومًا فإن ولى الأمر يجبرهم على ذلك حفاظًا علي حياة الناس وقضاء حاجاتهم الضرورية.

ضلت ناقة رجل فأعلن عنها ووجدها رجل آخر فمرضت فقالت له امرأته انحرها فلم يرحه ذلك فماتت الناقة ثم ذهب فسأل الرسول ﷺ: **«هل عندك غنى يغنيك»** قال الرجل: لا قال: **«فكلوها»**، وجاء صاحبها فقال له هلا كنت نحرتها فقال: استحييت منك(٧).

---

(١) ابن ماجه، عن أبى هريرة، حسن.

(*) المخمصة: المجاعة.

(**) الوسق: ثمانون قدحًا مصريًا.

(٢) ابن ماجه، عن أبى هريرة، حسن.

(٣) أبو داود، عن سمرة، حسن صحيح.

(٤) مسلم، عن جابر، صحيح.

(٥) متفق عليه، عن أبى موسى، صحيح.

(٦) ابن النجار، عن عائشة، ضعيف.

(٧) أبو داود، عن سمرة.

وسئل ﷺ عن الثمر المعلق فقال: **«ما أصاب فيه من ذى حاجة غير متخذ خبنة(*) فلا شيء عليه»**(١). كان رافع بن عمر يرمى نخل الأنصار فشكوه فقال: يا رافع لم ترمى نخلهم؟ قلت يا رسول الله: الجوع قال: **«لا ترم وكل ما وقع أشبعك الله وأرواك»**(٢).

قال عمر بن الخطاب: إذا مر أحدكم بحائط فيأكل منه ولا يتخذ ثبانا(**)(٣) ويقصد أنه يأكل ولا يحمل معه شيئًا.

قال الشافعي: إذا كان مقيمًا يأكل بقدر ما يسد حاجته والمسافر يتضلع(***) ويتزود فإذا وجد غنى عنها طرحها، وإن وجد مضطرا أعطاه إياها ولا يأخذ عنه عوضًا، كما يرى الشافعي أن المضطر إن لم يجد شيئًا أن يأكل لحم بنى آدم، ولا يجوز له أن يقتل ذميًا لأنه محرم الدم ولا مسلما ولا أسيرًا لأنه مال الغير، فإن كان حربيًا أو زانيًا محصنًا جاز قتله والأكل منه، ولا يأكل من الميتة إلا بقدر ما يمسك رمقه(٤).

قال الإمام مالك: يأكل من أى شيء وجده ما يرد جوعه ولا يحمل معه شيئًا وذلك أحب إلى من أن يأكل الميتة، وإذا لم يجد غيرها يأكل منها ولا يشبع ويتزود فإن وجد غنى طرحها(٥).

كما يرى أحمد بن حنبل أن الميتة لا تحل لمن يقدر على دفع ضرورته بالمسألة(٦) وقال: أكل الميتة إنما يكون فى السفر لأنه فى الحضر يمكن أن يسأل الناس.

قال أبو حنيفة وأصحابه: لا يأكل المضطر من الميتة إلا قدر ما يمسك رمقه، والمضطر له رخصة، والامتناع عن الأكل سعى فى قتل النفس وإلقاء النفس إلى التهلكة وبذلك يكون قد أجمع العلماء على أكل ما يسد الرمق.

(*) الخبنة: ما يحمله من الثمر.

(١) الترمذى، عن عمرو بن شعيب، حسن.

(٢) الترمذى، عن رافع بن عمرو، حسن صحيح.

(**) الثبان: الإناء.

(٣) القرطبى، مرجع سابق، ص٦٠٥.

(***) يتضلع: يمتلئ شبعًا وريا.

(٤) المرجع السابق، ص٦٠٦.

(٥) الفخر الرازى: التفسير الكبير جـ٢ (القاهرة. دار الغد العربى، ١٩٩٢)، ص٦٥٧.

(٦) ابن قدامة: المغنى جـ٩ (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٥)، ص٥٩٢.

واختلفوا فى المضطر إذا وجد ما يعد من المحرمات فالأكثرون من العلماء خيروه بين الأكل لأن الميتة والدم ولحم الخنزير سواء فى التحريم والاضطرار، وقد وجب أن يكون مخيراً فى كل منهم، ومن أوجب تناول الميتة دون لحم الخنزير لأنه أعظم شأنًا فى التحريم(١).

كما اختلفوا فى المضطر إلى الشرب إذا وجد خمرا فمنهم من أباحه بالقياس وهو قول سعيد بن جبير وأبى حنيفة خلافًا للشافعى لأنه قال: إن الخمر لا تزيد الإنسان إلا عطشًا.

١/٢ - الهجرة إلى الحبشة:

٢ / ١ / ١- الإنذار:

- اشتد أذى المشركين فى مكة للمسلمين خاصة الأرقاء.
- حاول المشركون بشتى الطرق إرجاعهم إلى دينهم الوثنى فلم يرجعوا

٢ / ١ / ٣ - الخطة:

- استعد ستة عشر مسلمًا ومسلمة للهجرة.
- اختار لهم الرسول ﷺ الحبشة لهجرتهم لأن فيها ملكًا لا يظلم عنده أحد.
- سافروا إليه عن طريق البحر فى سفينة حتى لا تدركهم قريشًا لأن العرب لا تسافر بحراً.
- سمعوا أن قريشًا هادنت محمداً ﷺ.
- رجعوا إلى مكة وقبل الدخول إليها علموا أن الأمر ليس كذلك فرجعوا.
- استعد ثلاثة وثمانون رجلاً وتسع عشرة امرأة للهجرة إلى الحبشة بحراً.

---

(١) الفخر الرازى، مرجع سابق، ٦٥٦.

٢ / ١ / ٤ - الاحتواء:

- أرسل المشركون عمرو بن العاص وعبد الله بن أبى ربيعة قبل إسلامهم إلى الحبشة ليرجعوا إلى مكة بالمسلمين.

- ادعى الرجلان أن المسلمين يقدحون فى عيسى بن مريم عليه السلام وأمه مريم الصديقة.

- أحضر النجاشي جعفر بن أبى طالب ليتكلم عن المسلمين فقرأ عليه سورة مريم.

- بكى النجاشي وقال: هذا والذى جاء به عيسى يخرج من مشكاة واحدة والله لا أسلمهم أبدا (١).

- أرجع النجاشى الهدايا ورجع الوفد إلى مكة ولم يحققوا الهدف.

٢ / ١ / ٥ - عودة النشاط:

- عاد المسلمون إلى أعمالهم فى الحبشة.

- بعد فتح خيبر عادوا إلى المدينة فقال لهم رسول الله ﷺ: «**لكم أنتم أهل السفينة هجرتان**»(٢).

- وزع عليهم ﷺ جزءاً من الفيء الذى أخذوه فى خيبر رغم عدم اشتراكهم فى الغزوة والقتال.

- تعلموا ما فاتهم من القرآن وانتظموا فى مواكب الجهاد.

٢ / ١ / ٦ - التعلم:

- أهمية تحديد الأهداف.

- أهمية التخطيط لكل الأعمال.

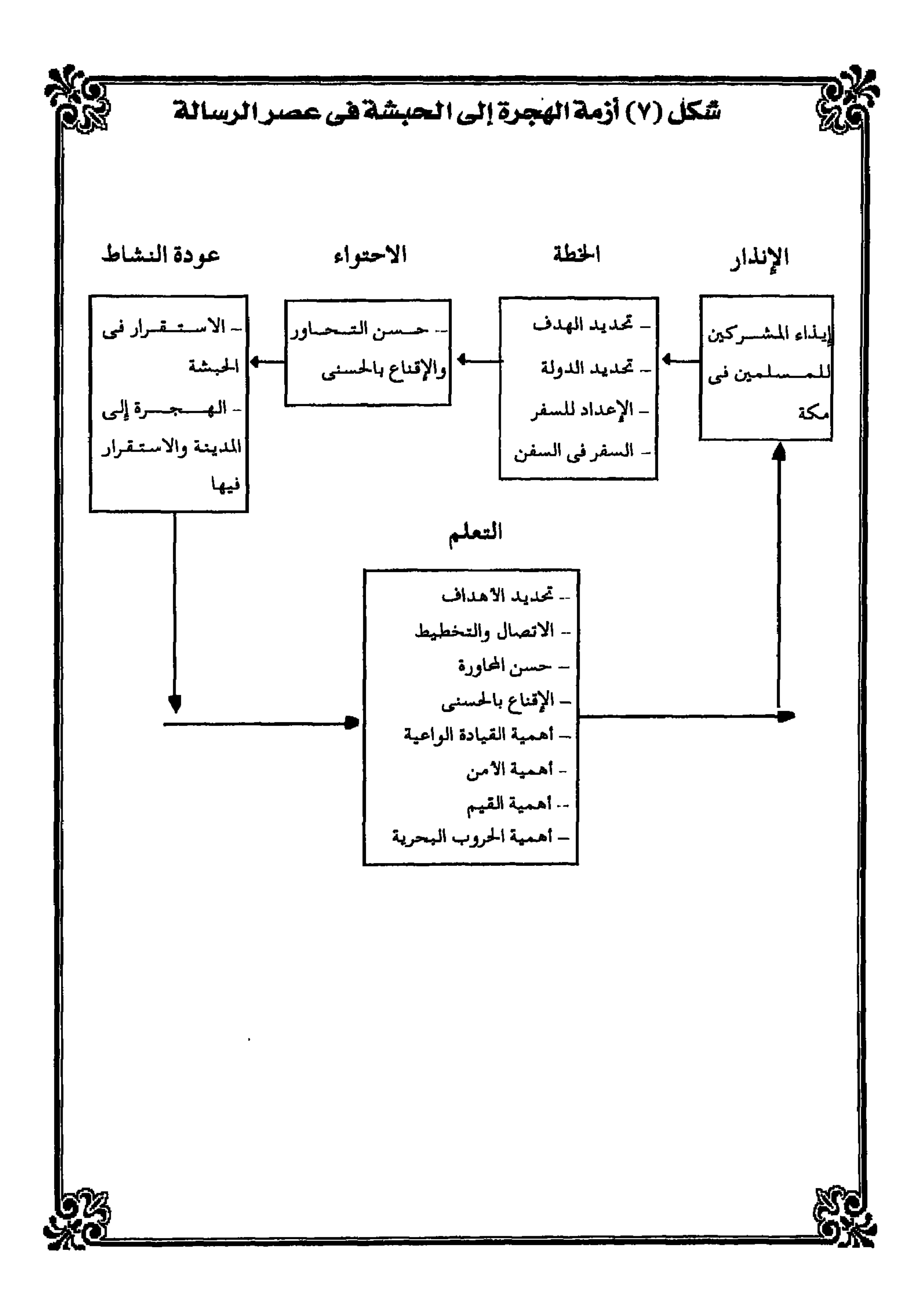
- أهمية اختيار وسائل الاتصال المناسبة.

---

(١) الغزالى، فقه السيرة (القاهرة: مطبعة حسان، ١٤٠٢ / ١٩٨٢)، ص١٢٤.

(٢) متفق عليه، عن أبى موسى، صحيح.

- حسن المحاورة مع غير المسلمين.
- أهمية الإقناع بالحسنى.
- ينبغى تعلم ما فات من القرآن.
- الهجرة إلى بلاد غير المسلمين مؤقتة.
- الهجرة إلى الحبشة كانت هجرة استعداد وترتيب.
- كانت الهجرة حماية للفرسان والمحاربين من القتل.
- كان جعفر بن أبى طالب بعد عودته من الحبشة أحد قادة الجيش فى غزوة مؤتة.
- أهمية الأمن عند اختيار مكان الهجرة.
- أهمية الطاعة فلولا الهجرة ما نجوا من المشركين.
- محاولة النجاة بشتى الطرق.
- أهمية القيم للفرد والمجتمع.
- حرية القيادة فى توزيع الفىء.
- القيم موجودة فى كل الكتب السماوية.
- احترام الأديان السماوية وأتباعها.
- إمكان اشتراك غير المحارب فى الأنفال.
- تعلموا ركوب السفن فاستطاعوا الجهاد والحروب البحرية بعد ذلك.


شكل (٧) أزمة الهجرة إلى الحبشة فى عصر الرسالة
الإنذار
إيذاء المشركين للمسلمين فى مكة
الخطة
- تحديد الهدف
- تحديد الدولة
- الإعداد للسفر
- السفر فى السفن
الاحتواء
- حسن التحاور والإقناع بالحسنى
عودة النشاط
- الاستقرار فى الحبشة
- الهجرة إلى المدينة والاستقرار فيها
التعلم
- تحديد الأهداف
- الاتصال والتخطيط
- حسن المحاورة
- الإقناع بالحسنى
- أهمية القيادة الواعية
- أهمية الأمن
- أهمية القيم
- أهمية الحروب البحرية

٢/٢ - الهجرة من مكة إلى المدينة:

٢ / ٢ / ١- الإنذار

اشتد أذى المشركين بالنبى ﷺ وبالصحابة فى مكة حتى ضاق المسلمون بالأمر خاصة بعد موت خديجة رضى الله عنها زوج الرسول وعمه أبى طالب وهجرة بعض المسلمين فى السفينتين إلى الحبشة حيث الملك الصالح العادل الذى يؤّمن من يذهب إليه ويطلب جواره حتى يأمنوا على أنفسهم وأموالهم، وحادثتى الإسراء والمعراج، فالتف حول بيت الرسول من كل قبيلة رجل وبيتوا قتله إذا خرج من الدار حتى يتفرق دمه بين القبائل ولا يدفعوا الدية لأهله.

٢ / ٢ / ٢- التخطيط للأزمة:

كانت أول خطوة فى وضع الخطة وإعداد السيناريو بدقة هو تحديد المهمة واختيار الأفراد اختياراً جيداً يضمن سلامة الركب وسريته والوثوق بوصوله سالمًا حيث يريد فى المدينة، وإعداد كل فرد لمهمته التى تناسبه.

٢ / ٢ / ٣ - تحديد المهمة:

كانت المهمة هى الخروج من مكة ليلا والاختباء فى جبل ثور جنوب مكة لعدة أيام وبعد الاطمئنان على أن أهل مكة يئسوا وكفوا عن البحث عنهما وبعد تأمين تلك المرحلة الانطلاق بعدها إلى المدينة فى طريق غير مأهول لا تسير فيه قريش بقوافلها فى رحلتى الشتاء والصيف أو فى السفر عمومًا.

٢ / ٢ / ٤- اختيار فريق الأزمة:

كان فريق الأزمة مكونًا من ستة أفراد:

- قائد الأزمة: الرسول ﷺ.
- أبو بكر الصديق رضى الله عنه رفيق الهجرة.
- عبد الله بن أريقط خبير الطرق (كافر).
- على بن أبى طالب كرم الله وجهه للمبيت فى فراش الرسول للتمويه ورد الأمانات.

- عبد الله بن أبى بكر رضى الله عنه وكانت مهمته توصيل المعلومات.

- أسماء بنت أبى بكر رضى الله عنها وكانت مهمتها توصيل الزاد والماء.

- عبد الله بن أبى فهيرة وكانت مهمته المشى بالغنم ليمحو آثار أرجل عبد الله وأسماء.

٢ / ٢ / ٥- الخطة:

- حدد الرسول ﷺ الهدف وهو الخروج من مكة إلى المدينة.

- أمر الصديق بإعداد ناقتين وهما وسيلة المواصلات إلى المدينة وأعلفهما أربعة أشهر واشترى الرسول ﷺ إحداها(١).

- استعانا بخبير فى الطرق مع أنه كافر فاستعانا به لخبرته ومعرفته الطرق غير المعروفة لقريش ودفعا إليه الراحلتين وواعداه بعد الهجرة بثلاث ليال.

- حدد المكان المؤقت وهو جبل ثور فى جنوب مكة يبعد عنها خمسة كيلو مترات ليبيتا فيه ثلاث ليال مع إن يثرب كانت فى الشمال وذلك للتمويه وتعمية المشركين عن مكان الهجرة.

- كان اختيار الاختباء فى جبل ثور سببًا كبيرًا فى تعمية المشركين عن مكان الاختباء وذلك أن جبل ثور كثير القمم، وللوصول إليه يتحتم على الفرد أن يصعد إلى قمة من القمم، ثم ينحدر بضع عشرات من الأمتار، ثم يصعد ثانيًا قمة أخرى من قمم الجبل ثم يعود للانحدار، وهكذا عدة مرات إلى أن يصل إلى القمة التى يقع فيها الغار الذى اختبأ فيه الرسول ﷺ، وفى جبل ثور عديد من الغيران(*) وقد سبب ذلك صعوبة فى البحث عمن اختبأ فيه، فهذا الجبل يساعد على الاختباء فيه(٢).

---

(١) الذهبى: **تاريخ الإسلام** (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٧)، ص١٤٤.

(*) الغيران: جمع غار.

(٢) احمد شلبى: **موسوعة التاريخ الإسلامى** (القاهرة: النهضة، ١٩٨٨)، ص٢١٧.

- وفى الغار الذى اختبأ فيه الرسول ﷺ والصديق رضى الله عنه فتحتان للدخول والخروج، وتقع الفتحتان إلى أسفل ولا يمكن للداخل أن يدخله إلا زاحفًا أو منحنيًا، ولا توجد فتحات جانبية مما يجعل الماشى بجوار الغار لا يرى من بداخله، ويرى من بالداخل أقدام الماشى فى الخارج، أما من بخارجه فلا يرون من بالداخل إلا إذا انحنوا ووضعوا رءوسهم مكان أقدامهم، قال الصديق: «لو نظر أحدهم تحت قدمه لرآنا»(١).

ويوجد فى سفح الجبل بعض المراعى مما يتيح لعامر بن فهيرة أن يرعى الغنم بجوار الغار دون أن يشك أحد فيه فهو يرعى الغنم على سفح الجبل ففيه مراعى للغنم، كما يمكنه أن يوصل اللبن واللحم إليهما حتى يتزودا بما يحتاجانه.

- بات على بن أبى طالب كرم الله وجهه فى فراش الرسول ﷺ وعلى من أهل البيت فلا يشك فيه أحد فى أى تغير قد يلفت الأنظار وهو لم يهاجر فى ذلك الوقت لرد الأمانات التى كانت عند الرسول ﷺ للمشركين فلم يستحل مالهم مع كفرهم وأخذهم مال المسلمين عند الهجرة وبعد أن وزع الأمانات هاجر إلى المدينة.

- تكليف عبد الله بن أبى بكر بالتواجد مع قريش ليلا وتوصيل المعلومات وتقرير الرأى العام عن قريش ونواياها نهاراً إلى الرسول ﷺ فى جبل ثور لدراسة الموقف وتحركهم خطوة بخطوة وعلى أساس تلك المعلومات يصدر الرسول ﷺ القرار بالحركة أو القرار بالمكوث فى الغار فيصل إلى هدفه المحدد وهو الوصول إلى المدينة.

ومن أسباب استفحال الأزمات عدم وجود نظام فعال للاتصالات وعلاج الخلل إن وجد لتأمين حركة فريق إدارة الأزمات(٢) ونظام الاتصال ينبغى أن يوفر الانسيابية والدقة والسرعة والسلامة لتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية(٣).

---

(١) البخارى، عن أنس، صحيح.

(٢) الخضيرى، مرجع سابق، ص١١٨.

(٣) المرجع السابق، ص١٢٠.

– تكليف أسماء بنت أبى بكر بمهمة إعداد الزاد والماء وتوصيلهما إلى الجبل نهاراً.

– تكليف عبد الله بن فهيرة مولى أبى بكر بالسير بالغنم بعد أسماء وعبد الله ابن أبى بكر حتى لا يظهر أثر أقدامهما فيعرف المشركون مكان الغار، كما كان يعمى على قريش الأنباء فلا يقول لهم المعلومات الصحيحة، فى الوقت الذى يمد الرسول ﷺ بالمعلومات الصحيحة الدقيقة فلا يمكن لقريش من إصدار القرار السليم فلا تصل إلى أهدافها من تتبع الركب والقضاء على الإسلام.

– وصول عبد الله بن أريقط بالراحلتين بعد ثلاثة أيام إلى الغار وركوبهما كل على راحلته وكان الصديق إذا سأله سائل عمن معه يقول: هاد يهدينى الطريق.

– التأمين والحفاظ على سرية الهجرة بتحديد الأفراد الأمناء والمهام حتى لا تتسرب المعلومات إلى قريش فيحبطوا المهمة.

– اجتاز بهم عبد الله بن أريقط طريقاً(*) غير مألوف لقريش أقرب إلى الساحل فيه مخاطر كثيرة حتى لا يتعقبوهم، وقد وضحت أهمية الخبرة فلو لم يكن خبيراً لسلك بهم الطريق المعتاد ولسهل على قريش الوصول إليه.

– وصل الركب إلى المدينة بعد شهر من المشقة والتعب والسفر فى الهاجرة واستقبل أفضل استقبال فقد كان الأنصار ينتظرونه على مشارف المدينة وحين وصل استقبلوه بالغناء وتمنى كل فرد فيهم أن يكون ضيفه.

ومما يلفت النظر أن الهجرة قد أمر بها الرسول ﷺ أفلم يكن الله سبحانه قادراً أن ينقله بالبراق إلى المدينة كما نقله فى حادث الإسراء دون مشقة؟ ولكنه يسير بقوانين البشر لأنه بشر رسول وهو أسوة وكى يعلمنا الله كيف نحدد الهدف

(*) الطريق موضح بالملحق.

ونخطط وندبر ونختار الفريق ونوزع الأدوار كل حسب خبرته وحتى نصل إلى الهدف الذي حددناه بكفاية.

وقد وزع الرسول ﷺ الأدوار بحيث تبدو طبيعية فكل منهم يؤدى مهمته العادية وينبغى بلورة الإمكانات الذاتية لسد الاحتياجات المعلوماتية(١) فأسماء تحمل الزاد وهذا شيء عادى وعبد الله موجود وسط قريش يستمع إلى أخبارها ثم يذهب بالمعلومات إلى الغار فيبلغها كما هى ليحللها الرسول ﷺ ويتخذ القرار على أساسها وينبغى وجود جهة مركزية منسقة ومحللة لنظام المعلومات(٢)، والراعى يرعى الغنم كعادته ولكن فى طريق محدد ليمحو آثار عبد الله وأسماء فلا يعرف أحد اتجاههما فأعمالهم محددة ومختلفة ولكنها متكاملة توصل إلى الهدف بفعالية خاصة وقد أدى كل دوره بدقة وإخلاص وطاعة متناهية ويجب التأكد الدورى من الولاء التنظيمى لمصدر المعلومات(٣)، كما نلاحظ عبقرية اختيار المكان فى اختياره مكانًا مناسبًا للاختباء فالطريق للوصول إلى من فيه غاية فى الصعوبة لكثرة غيرانه وعدم وجود فتحات يسهل الدخول فيها أو رؤية من بداخلها، ووجود الفتحات أسفلها وعدم وجود فتحات جانبية تسهل الرؤية أو الدخول دليل على وجود قوة أعلى توجهه وترعاه، ولذلك قال للصديق عندما خاف من وصول قريش للمكان: **«ما ظنك فى اثنين الله ثالثهما؟»**(٤)، كما اختار طريقًا غير معتاد لقريش وكثير الوعورة حتى لا يتعقبوه فيهلكوا، ويجب تبنى مؤشرات واضحة ومحددة بصدد سرية المعلومات(٥)، ويروى أن الصديق كان يسير أمامه مرة ثم يتبعه مرة أخرى فسأله ﷺ فقال: أذكر الترصد فأسبقك، وأذكر الطلب فأتبعك.

---

(١) الأعرجى (١٩٩٥) سرية أو علنية المعلومات فى ظروف الأزمة. الإدارة العامة المجلد ٣٥، ص٣١٥.

(٢) المرجع السابق، ص٣١٥.

(٣) المرجع السابق، ص٣١٥.

(٤) البخارى، عن أنس، صحيح.

(٥) الأعرجى، ص٣١٥.

٢ / ٢ / ٦- الاحتواء :

مكث الرسول ﷺ فى الغار ثلاثة أيام وكان ابن فهيرة يرعى الغنم نهارا ثم يريحها عليهما إذا أمسى فى الغار أراح عليهما غنم أبى بكر فاحتلبا وذبحا[١]، ولكن قريشا انطلقت للبحث عنهما ووصلوا إلى قرب الغار فأخذ الصديق الروع وقال: لو نظر أحدهم تحت قدمه لرآنا فقال ﷺ : «**يا أبا بكر ما ظنك باثنين الله ثالثهما**»[٢].

ثم استعدا للسفر وجاء ابن أريقط بالراحلتين فركب إحداهما والأخرى ركبها الصديق وسار الركب، حددت قريش جائزة لمن يجد الرسول ﷺ فذهب سراقة بن مالك يبحث عنه ليأخذ الجائزة وكاد أن يصل إليهم بفرسه يقول سراقة بن مالك: فأخذت رمحى وخرجت من ظهر البيت حتى أتيت فرسى فركبتها حتى دنوت منهم فتعثرت بى فرسى فخررت عنها فقمت واقتربت أكثر ولكن الفرس هوت مرة أخرى ملقية سراقة على ظهره، فساخت رجلا فرسه ثم أنه طلب من الرسول الخلاص ووعده ألا يدل عليه وكتب له أمانا وأسلم يوم الفتح فعرض عليهما الزاد والمتاع فقالا : «**لا حاجة لنا ولكن عم علينا الطلب**» فقال قد كفيتم، ثم رجع فوجد الناس جادين فى البحث فجعل لا يلقى أحدا من الطلب إلا رده، وأصبح من فريق الأزمة فقد حدد له الرسول ﷺ المهمة ووعده بأساور كسرى وقد ألبسهما عمر بن الخطاب رضى الله عنه لسراقة فى خلافته بعد فتح العراق[٣].

٢ / ٢ / ٧- استعادة النشاط :

تحقق الهدف ونفذت الخطة ونجح الفريق فى أداء المهمة ولم تستطع قريش تحقيق هدفها ووصل الركب إلى المدينة بعد شهر وقد استقبله الأنصار خير استقبال وجاء المهاجرون من مكة ليسكنوا المدينة وتم بناء مسجد الرسول فى المدينة وقد بناه المهاجرون والأنصار فصلى المسلمون فيه لا يمنعهم مشرك وعاد الناس إلى زرعهم وأعمالهم كما كانوا من قبل مع أداء العبادات فى أمان.

---

(١) الغزالى: فقه السيرة (القاهرة: دار الكتب الإسلامية، ١٩٨٢)، ص/ ١٧٥.

(٢) البخارى، عن أبى بكر، صحيح.

(٣) الحافظ ابن حجر، الإصابة فى تمييز الصحابة جـ٣ (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٩)، ص/ ١٣١، الحافظ ابن عبدالبر، الاستيعاب فى معرفة الأصحاب جـ٢ (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٩)، ص ٧٣١.

٢ / ٢ / ٨ – مرحلة ما بعد الأزمة:

٢ / ٢ / ٨ / ١ – مرحلة البناء والإصلاح: بناء المسجد والمؤاخاة بين الأوس والخزرج وبين المهاجرين والأنصار وإبرام معاهدة مع اليهود.

٢ / ٢ / ٨ / ٢– مرحلة التجديد: استعادة القدرة على الاستمرار وبنيت الدولة على أساس الإخاء بين الأوس والخزرج وبين المهاجرين والأنصار وبدأ المهاجرون فى التعود على البيئة الجديدة فى المدينة ومناخها يختلف عن مناخ مكة، ثم بدأوا فى الانطلاق بالدين الجديد.

٢ / ٢ / ٨ / ٣– مرحلة التطوير: وهى مرحلة التحول الكبير وتتمثل فى مرحلة إرسال السرايا والغزوات من السنة الثانية من الهجرة للدفاع عن المدينة وتحسس أخبار قريش.

٢ / ٢ / ٨ / ٤– مرحلة الارتقاء والإضافة والنمو السريع: نشر الدين وإجلاء اليهود وفتح مكة ومناوشة الروم وارتفاع مستوى المعيشة وتخطيط غزو الروم وفارس.

٢ / ٢ / ٩ – التعلم:

– أيقنوا أن الله ناصر دينه ورسوله ﷺ فأطاعوه.

– حددوا الهدف لكل عمل.

– وضعوا الخطط لكل الأعمال قبل تنفيذها.

– درسوا الحلول البديلة.

– رسموا السيناريوهات بدقة.

– اختاروا فرق الأزمات على أساس سليم.

– حددوا المهمة ثم اختاروا الأفراد كل حسب خبرته.

– حددوا أفراد الفريق ووكلوا لكل منهم مهمته وهى تتكامل مع مهمة الزملاء.

– دربوا الفرق قبل القيام بالمهمة خاصة إذا كانت جديدة.

- عرفوا أهمية كتمان السر فكتموا الأسرار فى السرايا والغزوات.
- درسوا تحركات الأعداء ليعملوا حسابها.
- تعلموا أهمية الاتصال الفعال قبل الأزمة وأثناءها.
- أدركوا ضرورة معرفة المعلومات عن المهمة قبل وأثناء حدوثها.
- نشروا الدين بالإقناع وليس بالسيف.
- عرفوا أهمية القرار المبنى على الحقائق.
- تعلموا ضرورة الشورى.
- أدركوا أهمية الخبرة ولو على دين مخالف
- علموا أهمية التمويه وتعمية المعلومات عن العدو
- بنوا الدولة الجديدة على أساس الإخاء والمعاهدات.
- بنوا المسجد ليكون مكان الحكم هو نفسه مكان العبادة.

٢/٣- المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار:

٢ / ٣ / ١- الإنذار:

أرسل الرسول ﷺ المسلمين إلى المدينة بعد بيعتى العقبة ثم هاجر إليها وتبعه المسلمون فرارا بدينهم من المشركين وتركوا ديارهم وأموالهم فى مكة ووصلوا إلى المدينة لا يملكون شيئا فسببوا أزمة فمن أين يجد الرسول ﷺ المكان والمال لهم؟.

٢ / ٣ / ٢- الاحتواء:

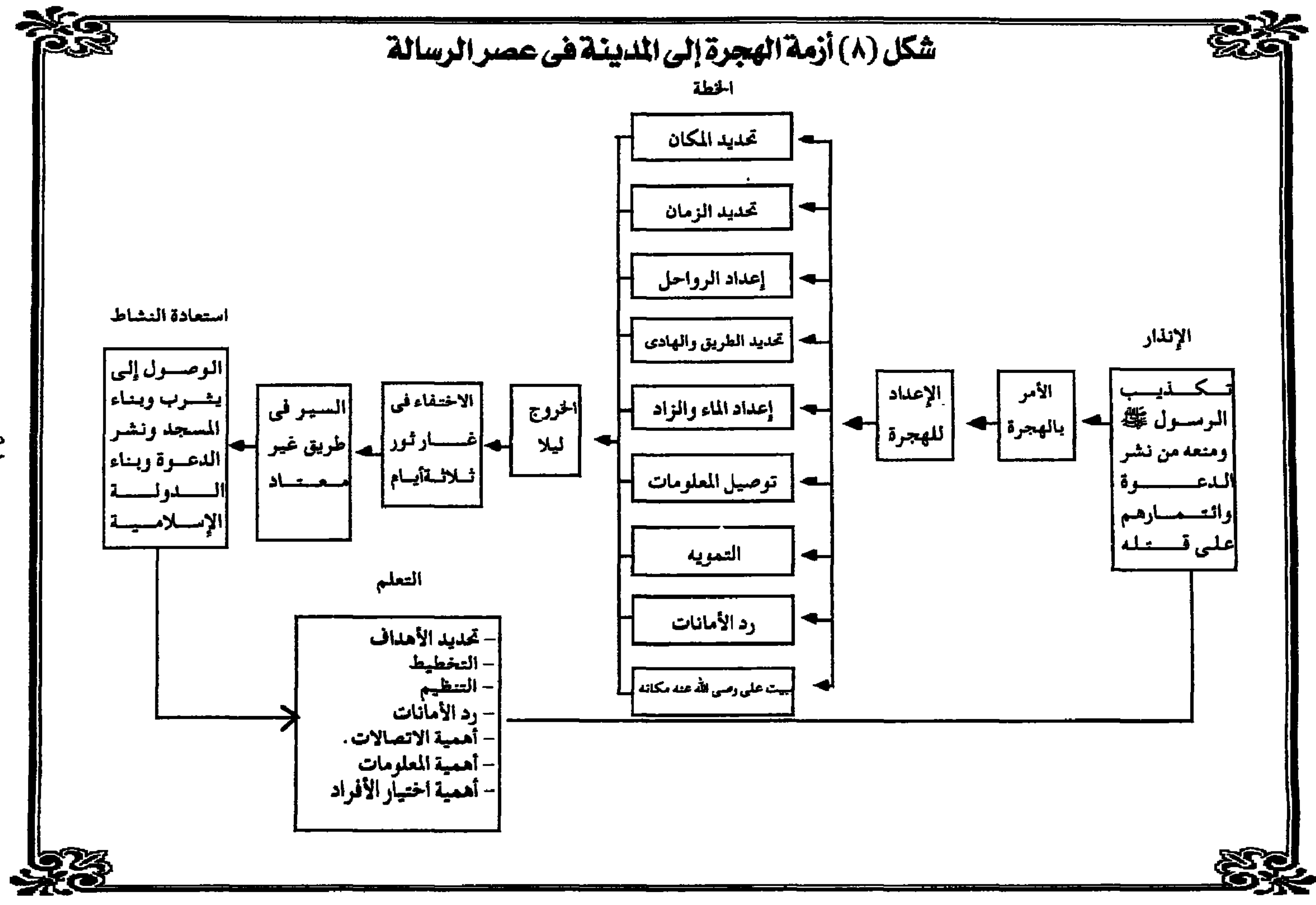
- استشار الرسول ﷺ الأنصار فى سكن المهاجرين.

- حرص الأنصار على الحفاوة بإخوانهم المهاجرين فما نزل مهاجرى على أنصارى إلا بقرعة[١] وقد عرض سعد بن الربيع نصف ماله وإحدى زوجتيه على عبدالرحمن بن عوف[٢] فشكره وقال له دلنى على السوق فتاجر وربح كثيرا.

---

(١) الغزالى: فقه السنة، مرجع سابق، ص ١٩٤.

(٢) البخارى.



شكل (٨) أزمة الهجرة إلى المدينة فى عصر الرسالة
الإنذار
تكذيب الرسول ﷺ ومنعه من نشر الدعوة وائتمارهم على قتله
الأمر بالهجرة
الإعداد للهجرة
الخطة
تحديد المكان
تحديد الزمان
إعداد الرواحل
تحديد الطريق والهادى
إعداد الماء والزاد
توصيل المعلومات
التمويه
رد الأمانات
مبيت على رضى الله عنه مكانه
الخروج ليلا
الاختفاء فى غار ثور ثلاثة أيام
السير فى طريق غير معتاد
استعادة النشاط
الوصول إلى يثرب وبناء المسجد ونشر الدعوة وبناء الدولة الإسلامية
التعلم
– تحديد الأهداف
– التخطيط
– التنظيم
– رد الأمانات
– أهمية الاتصالات.
– أهمية المعلومات
– أهمية اختيار الأفراد

٢ / ٣ / ٣ - الخطة:

- وزع الرسول ﷺ المهاجرين على بيوت الأنصار وقال: «**تآخوا فى الله أخوين أخوين**»[١] وقد شرعت المؤاخاة لارتفاق بعضهم من بعض وليتألف قلوب بعضهم على بعض[٢] كما كانوا يتوارثون حتى أنزل الله ﴿**وَأُولُوا الأَرْحَامِ بَعْضُهُمْ أَوْلَىٰ بِبَعْضٍ**﴾ [الأنفال: ٧٥].

- كان الأنصار أهل أرض وعقار فسكن المهاجرون معهم فى دورهم وعملوا فى حقولهم وقسموا الثمرة بينهم، قالت الأنصار اقسم بيننا وبينهم النخل قال: لا، قالوا: تكفوننا المثونة وتشركونا فى الثمر قالوا: سمعنا وأطعنا[٣].

- قال المقداد: عشرنا رسول ﷺ عشرة عشرة فى كل بيت فكنت فى العشرة الذين كانوا مع الرسول ﷺ ولم يكن لنا إلا شاة نتجزى لبنها[٤].

- أمر الرسول ﷺ بنحر الأضاحى فى عيد الأضحى والتصدق بما يفيض ثم أمرهم بنحر الأضاحى وأن يدخروا ما يفيض يقول: «**من ضحى منكم فلا يصبحن بعد ثالثة وبقى فى بيته منه شىء**» فلما كان العام المقبل قالوا يا رسول الله نفعل كما فعلنا العام الماضى قال: «**كلوا وأطعموا وادخروا فإن ذلك العام كان بالناس جهد فأردت أن تعينوا فيها**»[٥] وادخر ﷺ لأهله الطعام سنة وكان يبيع نخل بنى النضير ويحبس لأهله قوت سنتهم[٦].

٢ / ٣ / ٤- استعادة النشاط:

- أفاء الله سبحانه على المؤمنين بعد قتال بنى النضير وأخذ أموالهم أعطى صلى الله عليه وسلم المهاجرين دون الأنصار على أن يخرجوا من دور الأنصار ويستقلون فى السكن، خير الرسول ﷺ الأنصار فقال لهم: «**إن شئتم قسمتم للمهاجرين من**

---

(١) ابن كثير: **البداية والنهاية** (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٢)، ص/ ٢٦٣.

(٢) القرطبى جـ٢ مرجع سابق،ص/ ٦٥٠٢/ ٦٥٠٥.

(٣) البخارى، عن أبى هريرة، صحيح.

(٤) ابن عبدالبر: **الاستيعاب**، مرجع سابق، ص/ ١٨٥.

(٥) البخارى، عن سلمة بن الأكوع، صحيح.

(٦) البخارى، عن عمر، صحيح.

دوركم وأموالكم، وقسمت لكم من الغنيمة كما قسمت لهم، وإن شئتم كان لهم الغنيمة ولكم دياركم وأموالكم»، فقالوا: لا، بل نقسم لهم من ديارنا وأموالنا ولا نشاركهم فى الغنيمة فقال ﷺ: « **اللهم اغفر للأنصار وأبناء الأنصار وأبناء أبناء الأنصار**»[1] كما قال: «**آية الإيمان حب الأنصار**»[2].

- رد المهاجرون إلى الأنصار الثمار والدور واستقلوا بالدور والمال وعمل كل منهم فى ماله مع استمرار الود والاعتراف بالجميل والتكافل فى المحن.

٢ / ٣ / ٥- مرحلة ما بعد الأزمة:

إن حدوث الأزمة له جوانب إيجابية من أهمها توحيد قوى المجتمع من أجل إزالة آثارها، ومن ثم فإن فلسفة ما بعد الأزمة هى فلسفة أخلاقية تبحث عن صياغة فكرية تشكل الإطار المرجعى لصنع عالم أفضل.

إن المعالجة الحكيمة للعلاقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية تحتاج من قائد أو مدير الأزمة إلى فهم الأزمة فهمًا عميقا ومتسعا، والأزمة تحرر الحاضر من أغلال الماضى وتسبب صنع مستقبل أفضل[3].

وقد كانت أول أزمات المجتمع المدنى هو توافد المهاجرين دون أموالهم واستطاع ﷺ توحيد المجتمع فى قالب جديد والمؤاخاة بينهم لينصهروا معا فى بوتقة واحدة ويكونوا الدولة الجديدة ثم ينطلقوا معا إلى آفاق جديدة يحققون من خلالها الهدف المشترك وهو نشر الدين وإقناع أهل الكتاب وغيرهم من الثقافات المختلفة بالإيمان بالدين الجديد فى الدول التى فتحوها بقوة الإيمان والاستعداد المستمر والقدوة الحسنة وليس بالسيف كما يدعى البعض والدليل على ذلك هو وجود الأديان السابقة للإسلام إلى الآن فى تلك الدول وقد شرع الإسلام حسن المعايشة والتعامل بالحسنى فلهم ما لنا وعليهم ما علينا.

٢ / ٣ / ٦- التعلم:

- تعاملوا بالقيم خاصة قيمة الإيثار

---

(١) مسلم، عن زيد بن أرقم.

(٢) البخارى، عن أنس، صحيح.

(٣) الخضيرى، مرجع سابق، ص٢٥٤.

- عرفوا الأمانة كقيمة فى رد المهاجرين لمنائح الأنصار.

- تعلموا أهمية المشاركة فى العمل

- القيم جزء مهم من الشريعة الإسلامية وبدونها تطغى المادية على التعامل وتضيع الحقوق.

- تعلموا قيمة العمل الجماعى فى تحقيق الأهداف بكفاية.

- المسلمون أخوة كأخوة النسب.

- المعايشة مع الأديان الأخرى على أساس التسامح والمعاهدات.

- علموا أن الغنى ينبغى عليه تحمل الفقير فى المحنة أو الأزمة.

- عرفوا أن فى المال حقوق سوى الزكاة.

- علموا أنه ينبغى مراعاة الناحية الاقتصادية وأنها مسئولية مشتركة.

- تعلموا أهمية الناحية الاجتماعية فراعوها.

- لقائد الأزمة أن يوزع المال كما تقتضى المصلحة.

- للعمل جزء من الناتج مثله كرأس المال.

- شرعت أحكام المزارعة والمساقاة والإيجار.

- حددوا الأهداف قبل الأعمال.

- خططوا لكل عمل حتى يصلوا إلى الأهداف بفعالية.

- احترموا الملكية وبدون احترامها تعم الفوضى.

- أحكام الميراث للأقارب دون غيرهم بعد الأزمة فالسلوك فيها يختلف عن الظروف العادية.

- رشدوا الاستهلاك خاصة فى المجاعة والجائحة.

- على المسلم إذا اغتنى أن يرد ما أخذ من أخيه فى الأزمة.

- تكافلوا فى الأزمات بعد ذلك.

- كافأ قائد الأزمة من ساعده.

- أطاعوا الأوامر والنواهى وعلموا أنها لمصلحة الجماعة والفرد.

- شرعية المضاربة بين رأس المال والعمل.

- المواطنة تقتضى المؤاخاة.

- يمكن أن يتعايش المواطنون من بيئات مختلفة ويتجانسوا.

٤/٢-حفر الخندق:

٢ / ٤ / ١- الإنذار

- تحالفت قريش مع غطفان وبنى سليم وبنى أسد وفزارة وأشجع وبنى مرة فكانوا عشرة آلاف وقائدهم جميعا أبو سفيان بن حرب وكان على كل قبيلة قائدها.

- تحالفت بنو قريظة وهم من قبائل اليهود التى تسكن المدينة معهم وذلك لإجلاء الرسول ﷺ بنى قينقاع وبنى النضير من المدينة فألبوا القبائل على قتاله رغم المعاهدة بينهم وبين رسول الله ﷺ وأقروا فى العهد ألا يخونوا ويتآمروا مع قريش ضده وأن يدافعوا عن المدينة مع المسلمين ولكنهم نقضوا العهد كعهدهم.

٢ / ٤ / ٢- الخطة:

كان أمام الرسول ﷺ بديلان:

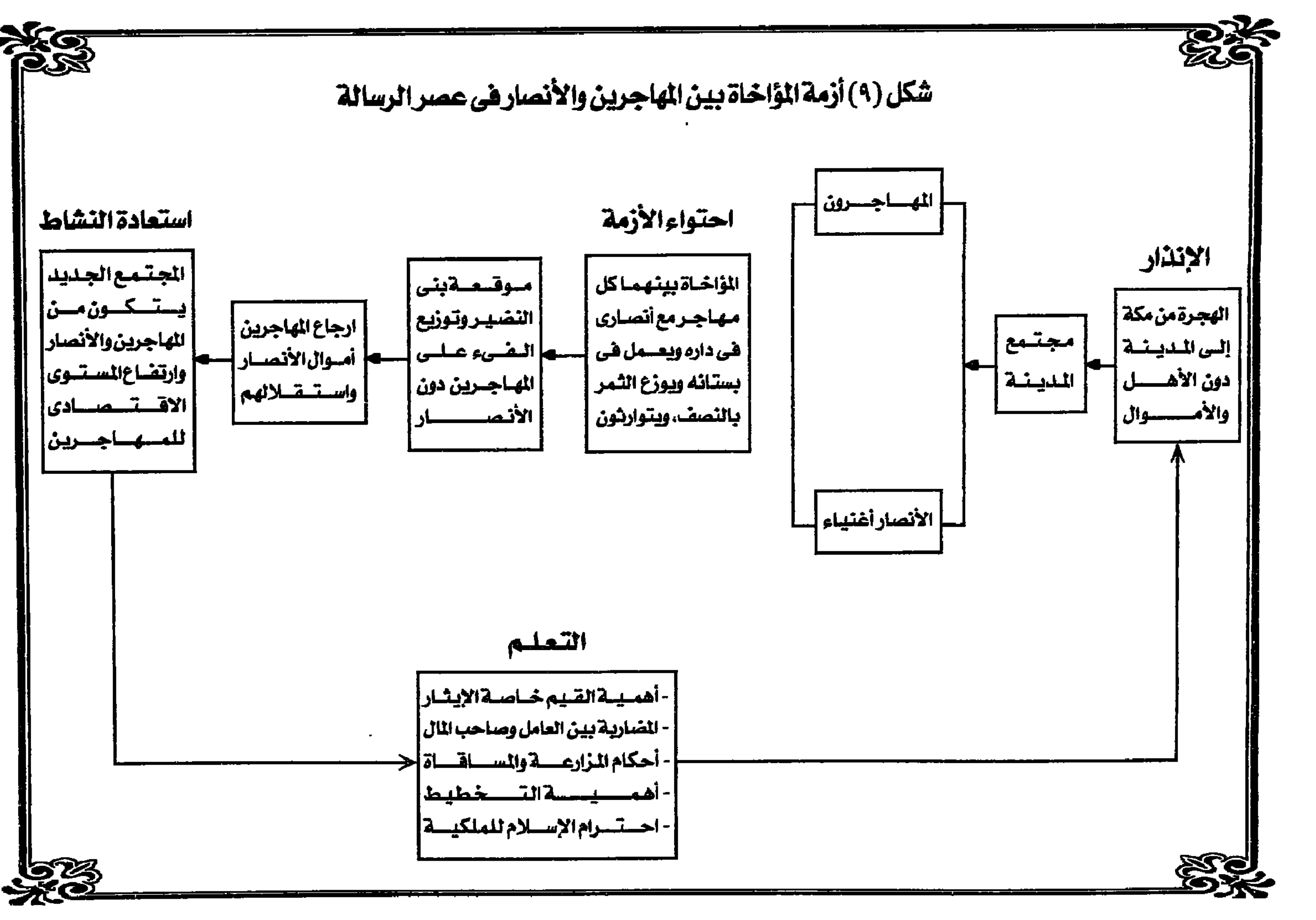
- إما قتالهم وجها لوجه

- وإما مصالحتهم على ثلث ثمار المدينة

استشار الرسول ﷺ المسلمين فرفض الأنصار المصالحة وأبوا إلا السيف وكان عدد المسلمين ثلاثة آلاف والعدو عشرة آلاف غير بنى قريظة والمسلمون ثلثهم أو يقلون وبدأ المسلمون فى الاستعداد للحرب.

٢ / ٤ / ٣- الاحتواء:

- شاور الرسول ﷺ أصحابه فى أسلوب الحرب.



شكل (٩) أزمة المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار فى عصر الرسالة

– أشار سلمان الفارسى بحفر خندق حول المدينة لمنع العدو من اختراقها والاستيلاء عليها كما كان يفعل الفرس في حماية مدنهم.

– أدخلت النساء الحصون المنيعة حتى لا يصل إليهم العدو.

– قسم الرسول ﷺ المسلمين إلى عدة فرق كل فريق منهم يتكون من عشرة أفراد.

– حدد لكل فريق مهمته وهى حفر أربعين ذراعا كل حسب قدرته.

– كل ما يخرج من الحفر يطرح تجاه المدينة حتى لا يستخدمه العدو لردم الخندق.

– بث الرسول ﷺ العيون على الأعداء حتى يأتوه بالمعلومات ويعموا عنه العدو كحذيفة بن اليمان.

– وعدهم بالنصر وأن الله سبحانه قد أراه قصور الشام واليمن ومصر وفارس ومعنى ذلك أن النصر سيكون حليفه ومن معه دائما وليس فقط فى تلك المعركة.

– تخزيل العدو وتفرقتهم وكانت تلك مهمة نعيم بن مسعود للتفريق بين القبائل وبين اليهود وكان قد أسلم ولم يعلم المشركون أو اليهود بإسلامه.

– عسكر المسلمون وجبل سلع خلفهم لحماية ظهورهم والخندق من أمامهم فلم يستطع الأعداء الالتفاف حولهم كما فعلوا فى غزوة أحد ولم يستطيعوا مهاجمتهم أو اختراق الخندق بأنفسهم أو على خيولهم.

– حدثت بعض معارك فردية مع بعض الفرسان وكان النصر لفرسان المسلمين كعلى بن أبى طالب كرم الله وجهه.

– أنزل الله عليهم الريح فقلعت خيامهم وأكفت قدورهم وأطفأت نيرانهم وهلك الكراع(*) والخف(*) فقرر أبو سفيان الرحيل فارتحلوا معه(١).

---

(١) الذهبى جـ١، مرجع سابق، ص/ ٣٦٩.

(*) الكراع: الخيل. (*) الخف: الإبل.

- ردهم الله بغيظهم لم ينالوا شيئا أى لم يحققوا هدفهم وكفى الله المؤمنين القتال.

- قرر الرسول ﷺ انتقال المسلمين من مرحلة الدفاع إلى مرحلة الهجوم.

٢ / ٤ / ٤- استعادة النشاط:

رجع المسلمون إلى المدينة وعادوا إلى نشاطهم من الزرع والرعى والإعداد للمعارك القادمة التى سينتقلون فيها إلى الهجوم على الأعداء وليس الدفاع عن المدينة فعلموا أن المدينة قد أصبحت فى أمان.

٢ / ٤ / ٥- التعلم:

- تعلم المسلمون أسلوبا جديدا فى القتال.
- صبروا وصابروا حتى تحقق الهدف.
- على المسلم إعداد ما يمكنه والنصر من عند الله.
- ابتكروا بعد ذلك فى الحروب حتى يفاجئوا العدو فيربكوه فينتصروا عليه.
- أعدوا الفرق ووزعوا عليها المهمات المتكاملة.
- العمل الجماعى يحقق الأهداف بفعالية.
- حددوا الأهداف لكل عمل.
- وضعوا الخطط والسيناريوهات.
- تشاوروا فى كل أمورهم ليعصم رأى الجماعة خطأ الفرد.
- تدربوا على المهارات الفردية فى القتال التقليدى.

– كانوا دائمى الرجوع إلى قائد الأزمة إذا استعصى عليهم شىء.

– أدركوا ضرورة تواجد قائد الأزمة دائما معهم لتكون الاتصالات مباشرة لإصدار القرار المناسب لكل موقف.

– تابعوا الأعمال أسوة به ﷺ فقد كان معهم دائما يصلح الانحرافات ويعالج المشكلات أولا بأول ولذا تحقق الهدف بأعلى فعالية ممكنة.

– استخدموا الموارد المادية المتاحة الاستخدام الأمثل لها.

– وجهوا الموارد البشرية التوجيه الصحيح.

– حافظوا على الموارد البشرية بحمايتها من الهلاك أمام عدو أكثر عتادا وعددا.

– تعلموا أهمية توصيل المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرار السليم.

– عموا على معلوماتهم ولم يوصلوها للعدو كى لا يتخذ القرار السليم.

– كتموا الأسرار حتى لا تصل إلى العدو.

– أدركوا أن الحرب خدعة.

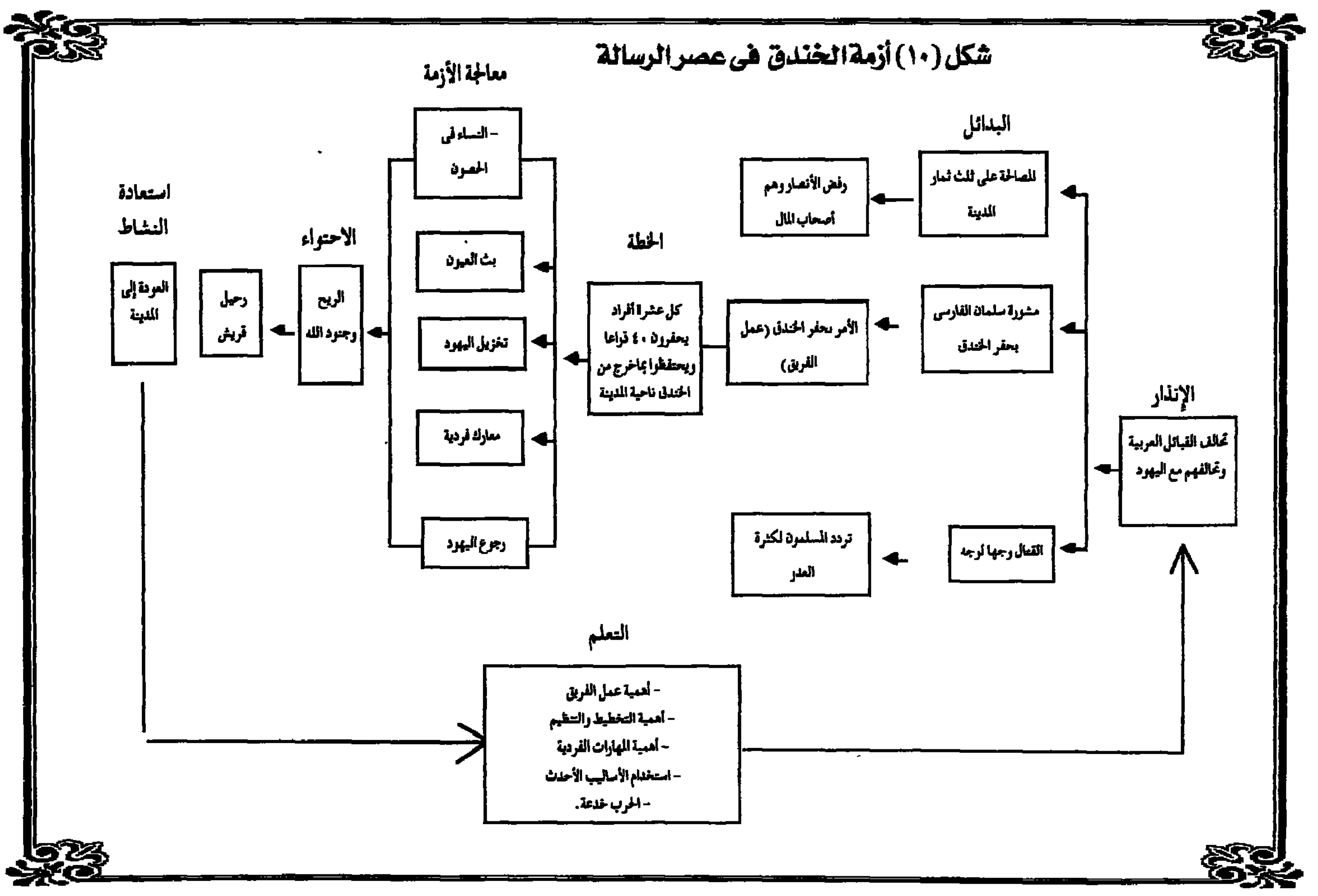
– استعدوا للأزمات القادمة بترشيد الاستهلاك.

– هاجموا الأعداء فى معاقلهم قبل المجىء إليهم فى المدينة.

– وفوا بالعهود ولكن غيرهم غدر فأدبوهم.

– جددوا الوسائل والأساليب فى الحروب وغيرها.

– حسنوا وطوروا فى العمل حتى يناسب العصر والموقف.


شكل (١٠) أزمة الخندق فى عصر الرسالة
الإنذار
تحالف القبائل العربية وتحالفهم مع اليهود
البدائل
المصالحة على ثلث ثمار المدينة
رفض الأنصار وهم أصحاب المال
مشورة سلمان الفارسى بحفر الخندق
الأمر بحفر الخندق (عمل الفريق)
القتال وجها لوجه
تردد المسلمون لكثرة العدو
الخطة
كل عشرة أفراد يحفرون ٤٠ ذراعا ويحتفظوا بما خرج من الخندق ناحية المدينة
معالجة الأزمة
- النساء فى الحصون
بث العيون
تخزيل اليهود
معارك فردية
رجوع اليهود
الاحتواء
الريح وجنود الله
رحيل قريش
استعادة النشاط
العودة إلى المدينة
التعلم
- أهمية عمل الفريق
- أهمية التخطيط والتنظيم
- أهمية المهارات الفردية
- استخدام الأساليب الأحدث
- الحرب خدعة.

٥/٢- صلح الحديبية:

٢ / ٥ / ١- الإنذار

– فى السنة السادسة للهجرة ذهب الرسول ﷺ مع ١٤٠٠ مسلم إلى مكة لأداء العمرة يحمل الرجل سلاح الراكب.

– علم المشركون فى مكة بهم عندما اقترب المسلمون من حدود مكة المكرمة فأرسلوا لهم الرسل ليمنعوهم من دخولها.

٢ / ٥ / ٢- الخطة:

– شاور الرسول ﷺ الصحابة فيمن يذهب إلى مكة للتفاوض فاختاروا عثمان ابن عفان رضى الله عنه لوجود عصبية له تمنعه فذهب إليها.

– عندما تأخر عثمان رضى الله عنه كادت أن تحدث فتنة

– عاد عثمان بن عفان دون أداء العمرة لعدم موافقتهم دخول المسلمين.

– أرسل المشركون سهيل بن عمرو للتفاوض مع الرسول ﷺ .

٢ / ٥ / ٣- الاحتواء:

– تم عقد الصلح بين الرسول ﷺ وبين سهيل بن عمرو نائبا عن المشركين شروط التفاوض والصلح:

– ألا يعتمر المسلمون فى هذا العام على أن يعودوا فى العام المقبل وتخلى لهم ثلاثة أيام.

– من يلجأ إلى المدينة مسلما يرجع إلى مكة.

– من يرتد عن الإسلام ويذهب إلى مكة لا يرجع إلى المدينة.

– أن تكون الهدنة بين المسلمين والمشركين عشر سنوات.

– تحالفت قبيلة خزاعة مع المسلمين وقبيلة بكر مع المشركين.

– كادت أن تحدث فتنة بين المسلمين لعدم رضاهم الرجوع إلى المدينة ، كما أن

سهيل لم يرض بكتابة البسملة وكتب باسمك اللهم كما لم يرض أن يكتب محمد رسول الله وإنما كتب محمد بن عبدالله ،ثار عمر وقال ألست رسول الله؟ ألسنا بالمسلمين؟ ألسنا على الحق؟ فلما نعطى الدنية من ديننا فرد عليه الصديق قائلا له : الزم غرزك ياعمر إنه رسول الله، كما ثار على بن أبى طالب لعدم كتابة محمد رسول الله فقال له ﷺ : « ستقف مثلها » وقد حدث عند التحكيم حين كان خليفة للمسلمين.

- أمر الرسول ﷺ أن يحلقوا ويقصروا ولكنهم لم يفعلوا.

- أشارت أم المؤمنين السيدة أم سلمة على الرسول بالتقصير حتى يكون قدوة للمسلمين، ثم حلق المسلمون وقصروا وبذلك تم احتواء الأزمة.

- أسلم أبو بصير وذهب إلى المدينة ولكن الرسول ﷺ أمره بالعودة كما فى شروط الصلح فلم يرجع وإنما اتخذ مرصدا قريبا من البحر وذهب إليه جماعة من حديثى الإسلام وتربصوا بقوافل قريش التجارية فاستغاث المشركون بالرسول ﷺ ورضوا أن يرجع هؤلاء إلى المدينة لأنهم أضيروهم فرجعوا.

٢ / ٥ / ٤- استعادة النشاط :

- عاد المسلمون فى السنة السابعة من الهجرة لأداء العمرة ورأوا ذويهم.

- دعاهم الرسول ﷺ إلى الطعام ولكنهم رفضوا مخافة تأثيره عليهم.

- طلب المشركون رحيل المسلمين بعد أدائهم العمرة فرجعوا.

٢ / ٥ / ٥- التعلم :

- شرعية عقد المعاهدات مع المشركين.

- أهمية الشورى والمشاركة بالرأى قبل إصدار القرارات.

- أهمية الاتصال.

- أهمية الطاعة.

- ضرورة وجود القائد بين مرءوسيه.

– أهمية التفاوض وقد يتنازل القائد تنازلا صوريا لتحقيق هدف أبعد وأعلى لا يحسب حسابه الطرف الآخر.

– مهارة التفاوض جانب مهم من مهارات القيادة.

– تقديم بعض التنازلات الوقتية حتى تنجلى الأزمة.

– شرعية مشورة المرأة.

– أهمية القدوة الحسنة.

– أن للقائد نظرة مستقبلية قد لا يدركها المرءوسون.

– أهمية السلم فقد أدى إلى زيادة عدد المسلمين وإلى إعادة التنظيم وزيادة القوة.

– صلح الحديبية كان فتحا للإسلام فقد أعطى الفرصة لفتح مكة.

– ينبغى إسكات الفتنة والقضاء عليها سريعا.

– أهمية الإقناع بين القائد والمرءوسين.

– أهمية إظهار القوة أمام المشركين.

– يمكن تكوين تنظيمات غير رسمية لمناوشة المشركين.

– اعتراف المشركين بالمسلمين كقوة يمكن التفاوض معها.

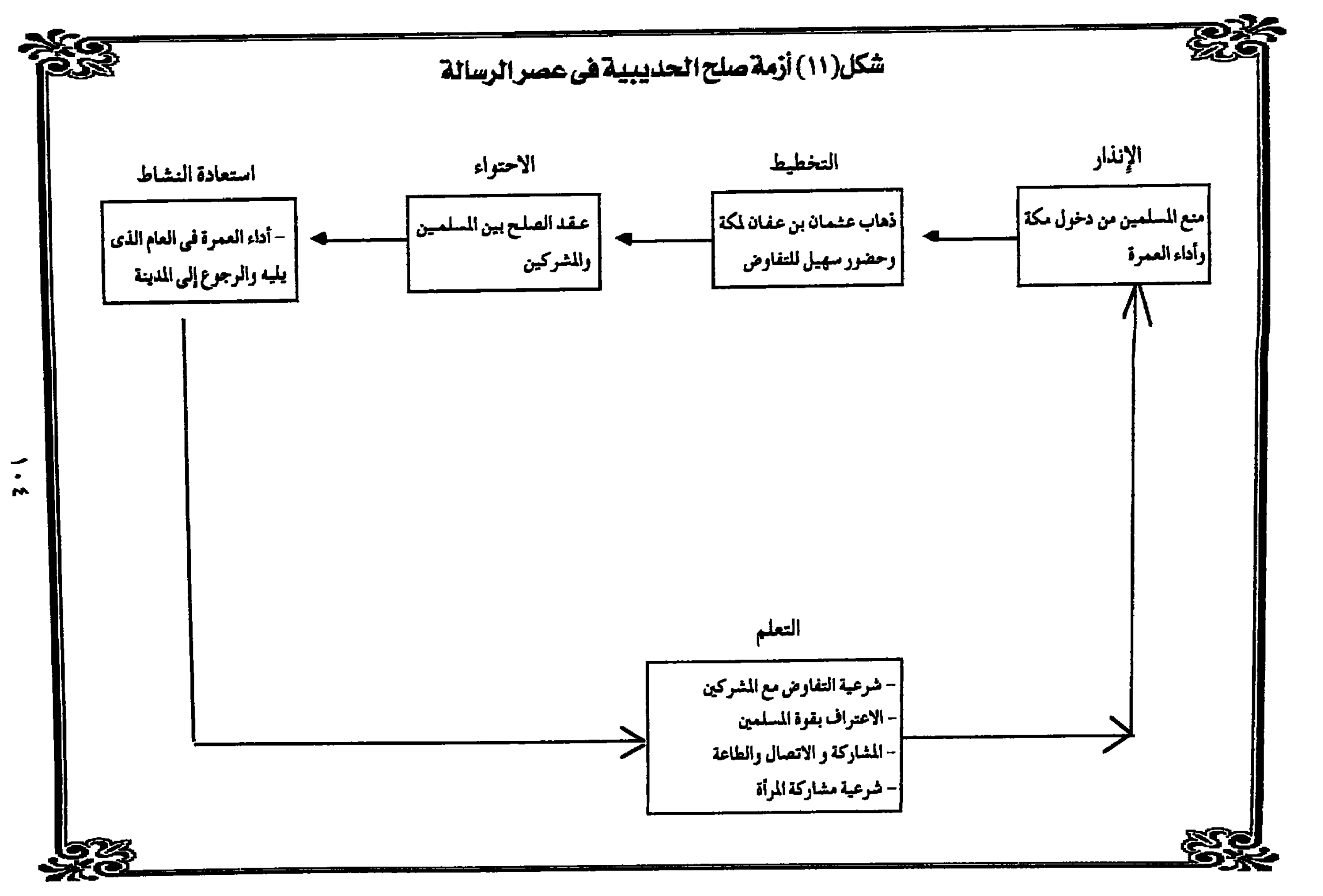
– شرعية التحالف مع القبائل؛

– أن العمرة فريضة يجب أداؤها.

كانت النماذج السابقة كلها فى عصر الرسالة ولكن المسلمين طرأت عليهم أزمات فى عصر الخلافة أمكنهم علاجها بما تعلموه فى ذلك العصر، فلا يلزم أن تكون الأزمة قد تكررت بحذافيرها ولكنهم أخذوا العبرة من التفكير السليم وتحديد الأهداف ومتابعة الظواهر حتى يتنبؤا على أساس سليم والتخطيط ووضع السيناريوهات(*) بتفاصيل الخطوات والاتصال المستمر والمتابعة والرقابة والتجديد والابتكار، كل ذلك تعلموه فى عصر الرسالة وطبقوه فى عصر الخلافة وما تلاه.

(*) السيناريو: التفاصيل الدقيقة والخطوات التى تتخذ في كل مرحلة من مراحل الأزمة.

شكل(١١) أزمة صلح الحديبية فى عصر الرسالة



شكل (١٢) ملخص نماذج الأزمات فى عصر الرسالة

الإنذار	الخطة	الاحتواء	التعلم
الهجرة إلى الحبشة : إيذاء المسلمين فى مكة خاصة الأرقاء	- إرسالهم إلى الحبشة لأن النجاشى ملك عادل - ركوبهم السفينة	- التحاور مع المشركين وإقناع النجاشى باحترام الإسلام للأديان السماوية ورسلها.	- تحديد الأهداف - التخطيط - الإقناع بالحسنى - حسن التحاور - القيم - احترام الأديان - الحروب البحرية
الهجرة إلى المدينة محاولة قتل الرسول ﷺ.	- تحديد المهام - اختيار الفريق - شراء الرواحل - تحديد الزمان والمكان - التعمية على قريش - الاتصال ومعرفة المعلومات	- قيام كل فرد من أفراد الفريق بدوره - تحييد ابن سراقة وتعميته لقريش - وصول الركب إلى المدينة	- حددوا الأهداف - خططوا لكل عمل - شاوروا قبل إصدار القرارات - اهتموا بالاتصالات
- المؤاخاة : وصول المهاجرين إلى المدينة دون أموالهم.	- سكن كل مهاجر مع أنصارى فى بيته وكونا فريق عمل	- سكن المهاجرون وعملوا فى أرض الأنصار وشاركوهم فى الثمرة دون رأس المال - وزع الرسول المال على المهاجرين دون الأنصار	- التوزيع بالتساوى فى الأزمة - شرع المساقاة والمزارعة - تعاملوا بالقيم الأخلاقية - شرعت المضاربة بين رأس المال والعمل - تعلموا عمل الفريق




الخندق : تآمر المشركون مع اليهود فى غزو المدينة	- مشاورة الصحابة - حفر خندق لحماية المدينة من الغزو	- تم الحفر بأسلوب الفريق - تم التفريق بين العدو - جمعوا المعلومات عن العدو - عموا المعلومات عن العدو - لم يستطع العدو غزو المدينة لأن فكرة الخندق كانت جديدة عليهم.	- اختاروا الفرق للعمل - خططوا للأعمال - ابتكروا الحلول - تعلموا أساليب جديدة للحروب - اهتموا بالمعلومات
صلح الحديبية : منع المسلمين من أداء العمرة	ذهاب عثمان إلى مكة ورجوعه وحضور سهيل ابن عمرو للتفاوض	عقد الصلح مع المسلمين وعودتهم إلى المدينة وأدائهم العمرة فى العام المقبل.	- شرعية التفاوض مع المشركين - الاعتراف بالمسلمين كقوة - المشاركة والاتصال والطاعة - شرعية مشاورة المرأة

٦/٢- منهج السنة فى معالجة الأزمات:

كان الرسول ﷺ يعالج الأزمات بحكمة وروية ومشاورة للصحابة ثم يصدر القرارات السديدة للتخفيف منها ودرئها فكان يعالج الأزمة كالآتى:

٢ / ٦ / ١ - قبل الأزمة:

- تحديد الهدف: كان يحدد الهدف قبل القيام بالعمل كما حدد هدفه فى الهجرة وفي المؤاخاة والخندق وغيرها.

- تحديد المهمة فقد حدد المهمة فى الهجرة وهى السفر من مكة إلى المدينة على الرواحل.

- المواءمة بين الخبرات المطلوبة وبين صفات أفراد الفريق كاختياره للصديق رفيقا.

- تحديد فريق الأزمة من أفراد مؤهلين ذوى خبرة كما حدث فى الهجرة.

- التدريب المستمر للفريق حتى يمكن التعامل مع الأزمات المستقبلية.

- الاستعانة بالخبراء كاستعانته بابن أريقط وهو خبير فى الطرق خاصة غير المأهولة منها لتعمية قريش رغم عدم إسلامه.

- التأكيد على السرية حتى لا تتسرب المعلومات للعدو.

- استشارة الصحابة خاصة من له خبره فى المهمة كاستشارته لسلمان الفارسى فى غزوة الخندق وتنفيذ ما أشار به من رأى.

- وضع الخطة والسيناريو بالتفصيل كما فعل فى التخطيط للهجرة بمراحلها من الاختباء فى جبل ثور ثلاثة أيام ثم السفر فى طريق غير مأهولة.

- ترشيد الاستهلاك وادخار الفائض للمستقبل.

- الادخار يقول: «**إذا رأيتم عمودا أحمر من قبل المشرق فى شهر رمضان**

فادخروا طعام سنتكم فإنها سنة جوع»[1] وقد ادخر ﷺ طعام أهله سنة.

– الاهتمام بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية كالمؤاخاة.

– دراسة وسائل الإنقاذ الممكنة كحفر الخندق لحماية المسلمين من الهلاك.

– دراسة الظواهر وتحليل المعلومات للتنبؤ بالأزمات حتى نستعد لها.

– توفير الطعام كي يكفي الأفراد في الأزمة.

– اتخاذ الإجراءات لدرء الأزمة.

٢/٦/٢ - أثناء الأزمة:

– الاتصال المستمر بفريق الأزمة ليطلع القائد على التغير في الظروف ليصدر القرارات السديدة المبنية على الواقع وليس التخمين كما حدث في الهجرة.

– المتابعة المستمرة على الأعمال حتى يصلح الانحراف في ساعته والتواجد والتفقد المستمر لفريق الأزمة كما حدث عند حفر الخندق وتدخل الرسول ﷺ عندما وجد المسلمون صخرة لا يمكن تحريكها فساعدهم على تحطيمها.

– الرقابة وإشراف قائد الأزمة بنفسه على التنفيذ كالرسول ﷺ في الخندق.

– توزيع الطعام بالسوية في المجاعات.

– الابتكار في معالجة الأزمات كحفر الخندق وهي حيلة لم تكن العرب تعرفها فلم يستطع العدو التفكير فيها لحداثتها فشل تفكيرهم فلم يتمكنوا من تحقيق الهدف.

– التكافل في الأزمة كما حدث في المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار.

– بث العيون للحصول على المعلومات باستمرار حتى يصدر القرارات السديدة.

– ترشيد الاستهلاك حتى يوزع الطعام على عدد أكبر قد يصل إلى الضعف.

---

(١) الطبراني، عن عبادة بن الصامت، حسن.

– قيام النساء بالتمريض فقد كانت عائشة وأم سليم يقومان بتلك المهمة[1] حتى يتفرغ الرجال للجهاد فتكون القوة كلها موجهة للعدو.

– الحرص على سلامة البيئة كما حدث في حفر الخندق.

– المحافظة على السرية لضمان التنفيذ دون عوائق.

– تعاون كل الأجهزة المعنية أثناء الأزمة والتنسيق بينها كالمؤاخاة والخندق.

– ترشيد الاستهلاك أثناء الأزمة حتى تكفي الموارد المتاحة لأكبر عدد ممكن من الناس.

– الاهتمام بنظافة البيئة أثنائها كأمر الرسول ﷺ بعدم مغادرة مكان المرض يقول: «**إذا سمعتم بالطاعون في أرض فلا تدخلوا عليه، وإذا وقع وأنتم بأرض فلا تخرجوا منها فرارا منه**»[2] و ذلك لحماية البيئة وعدم انتقال الجراثيم.

– إباحة بعض السلوكيات المحرمة كأكل الميتة وأكل مال الغير دون حمله.

– تعديل الخطط كحفر الخندق لحماية المدينة من الغزاة وصلح الحديبية عندما رجعوا.

٢/٦/٣ - بعد الأزمة:

– تقييم الخطط والسياسات لمعرفة الصالح من الطالح.

– تقييم عمل الأفراد حتى يكافأ المحسن ويعاقب المسيىء.

– العمل بنظام للثواب والعقاب وتنفيذه.

– التدريب المستمر لفرق الأزمات حتى تكون على أهبة الاستعداد قال ﷺ: «**ستفتح عليكم أرضون ويكفيكم الله فلا يعجز أحدكم أن يلهو بأسهمه**»[3].

– الصيانة الدورية للمباني والآلات والأدوات.

– عمل دراسات للمستقبل حتى لاتفاجئنا الأزمات.

---

(١) مسلم، عن أنس، صحيح.　　(٢) متفق عليه، عن أسامه بن زيد، صحيح.

(٣) أحمد ومسلم، عن عقبة بن نافع، صحيح.

- الاهتمام بالمعلومات بعد الأزمة لمعرفة الأزمات القادمة والتعامل معها واحتوائها وقد كان الرسول ﷺ يرسل السرايا لمعرفة المعلومات عن قريش بعد الهجرة إلى فتح مكة وقد وصل عددها إلى ٢٨ عملية وقد كانت الفرق بين صغيرة وكبيرة فى العدد(١).

- العمل على احتواء أية أزمات فرعية حتى لا تستفحل كبعض المشكلات بين الأوس والخزرج عندما تذكروا أيام العداء فى الجاهلية فقد قضى عليها فى الحال.

- الاهتمام بالوقت فلكل ساعة ثمنها من ضياع الفرص.

- إرجاع الحقوق لأصحابها وذلك عندما أرجع المهاجرون الأنعام التى أخذوها من الأنصار.

- للقائد الحرية فى توزيع الفائض بعد الأزمة فقد خص به المهاجرين لحاجتهم ولم يعترض الأنصار بل قالوا يأخذوها ويقاسمونا أموالنا ودورنا.

- الاهتمام بالقيم التنظيمية والخلقية.

- تغيير الخطط لتلائم الظروف الجديدة كقرار الرسول ﷺ بالانتقال من مرحلة الدفاع إلى مرحلة الهجوم بعد غزوة الخندق.

- تشجيع التبرع ومواساة المكروبين كالمؤاخاة وصلح الحديبية.

- العمل على عودة النشاط سريعا كبناء المسجد بعد الهجرة.

- التعلم من الأزمات لتلافيها مستقبلا.

- الصبر على الأزمات واحتوائها فإن بعد العسر يسرا.

---

(١) أحمد عبد ربه مبارك بصبوص: فن القيادة فى الإسلام (الأردن: المنار، ١٩٨٨)، ص ٢٠٩.

ملخص الفصل الثانى

١- بينت لنا السنة أهميـة تحـديد الأهداف ووضع الخطط والسـيـاسـات والسيناريوهات قبل القيام بالأعمال لتيسير عملية التنفيذ وكيفية تحديد المهام وتحديد الأدوار وتحديد مواصفات الأفراد الذين سيتحملون المسئولية.

٢- يعد حسن اختيار فريق الأزمة من الأبعاد المهمة لاحتواء الأزمة فقد اختار الرسول ﷺ فريق الأزمة بعناية وحدد لكل مهمته فقام بها بإتقان وسرية حتى تحققت الأهداف الفرعية وبتكامل تلك الأدوار والأهداف تحقق الهدف بأعلى فعالية ممكنة.

٣- ترشيد الاستهلاك وتوزيع الفائض على المتضررين من الأزمة، كما فى مؤاخاة الرسول بين المهاجرين والأنصار ومشاركتهم بالعمل وتوزيع الثمرة مناصفة بينهم.

٤- اهتم الرسول ﷺ بالشورى فهى عماد الإدارة الإسلامية وهى ترشدالقرارات لعصمة رأى الجماعة لخطأ الفرد.

٥- الاتصالات الفعالة بعد مهم من أبعاد الإدارة وضرورية فى الأزمات حتى يمكن احتوائها ومعالجتها بفعالية.

٦- المتابعة ضرورية فى الأزمات حتى توضع الأمور فى نصابها الصحيح وتنفذ الخطط والسيناريوهات بدقة وذلك يسارع فى حل الأزمة.

٧- يمكن إباحة بعض ما حرم أثناء الأزمة كأكل الميتة وأكل ما يملك دون أخذ ما زاد عن حد الشبع والرى.

٨- يمكن تعديل الخطط إذا تغيرت الظروف وإصدار قرارات مناسبة.

٩- راعت السنة احتمال وجود أزمات لذلك خصص الرسول ﷺ أرضا زراعية للنوائب، لذا رأى بعض الفقهاء ذلك .

١٠- ينبغى تقييم الأداء باستمرار حتى نقضى على الانحرافات سريعا .

١١- للقيم دور أساسى فى معالجة الإسلام للأزمات كالإيثار والتعاون والبذل .

١٢- كان للسنة منهج واضح فى علاج الأزمات .

الفصل الثالث

معالجة الأزمات
فى عصر الخلافة الرشيدة

قال رسول الله ﷺ :

«عليكم بسنتى وسنة الخلفاء الراشدين المهديين من بعدى عضوا عليها بالنواجذ» [رواه الترمذى والحاكم]

معالجة الأزمات فى عصر الخلافة الرشيدة

٣- نماذج من إدارة الأزمات فى عصر الخلافة الرشيدة:

حدثت عدة أزمات فى عصر الخلافة الرشيدة اخترنا منها نماذج تشير إلى معالجة الخلفاء الراشدين رضى الله عنهم فى ذلك العصر للأزمات التى ألمت بهم سواء أكانت كارثة عامة أو أزمة إدارية كسوء التخطيط أو التنظيم أو غيرها مما يمكننا الاستفادة منه فى العصر الحديث فى الأزمات التى تحدث.

فى عصر الصديق رضى الله عنه بعد استعار القتل فى موقعة اليمامة واستشهاد كثير من القراء خاف الصحابة رضوان الله عليهم من ضياع القرآن فاستشار الصديق الصحابة وكانوا مع الرأى الذى يرى جمعه مع عدم حدوث ذلك فى عصر الرسالة، واستخار الصديق ربه أربعين ليلة حتى استوثق من أن ذلك العمل فيه خير الأمة الإسلامية بحفظ معجزتها ومنهجها وكتابها من الضياع أو التحريف كما حدث للكتب السماوية السابقة.

فوض الصديق زيد بن ثابت رضى الله عنه وهو أحد كتبة الوحى وأمره بجمعه وأمر الصحابة بمساعدته وبذلك تم حفظ كتاب الله من الضياع.

وفى عصر الفاروق رضى الله عنه حدثت أزمة اقتصادية فى المدينة وما حولها بسبب عدم نزول المطر وعدم الزرع وجاع الناس وعطشوا ولكن الفاروق بحكمته وإدارته الواعية وباستشارة الصحابة تمكن من احتواء الأزمة بإرساله إلى الأمصار ليمدوه بالطعام والملبس حتى يتغلب على الأزمة التى سميت عام الرمادة.

وفى عصره أيضًا حدث حريق أودى بمدينة الكوفة لأنها كانت مبنية بالقصب وأمر الفاروق عمر ببنائها من الطوب اللبن واستطاع احتواء الأزمة وتعلم المسلمون ولم يبنوا المدن الجديدة بالقصب بل بنوها بالطوب اللبن والحجارة.

وفى عصر ذى النورين رضى الله عنه خاف بعض الصحابة فى الأمصار من اختلاف اللسان العربى فى كتابة القرآن ونطقه فاستصرخ حذيفة بن اليمان الخليفة عثمان بن عفان لينقذ كتاب الله من التحريف والمسلمين من الاختلاف فاستشار

الصحابة وأمر أربعة من الكتاب بينهم زيد بن ثابت رضى الله عنه جامع القرآن الكريم وأمرهم بكتابة عدة نسخ ليرسلها إلى الأمصار لتكون النسخة الأصلية التى ينسخ كتاب الله عز وجل على أساسها، وبذلك استطاع الخليفة حماية القرآن من الضياع والتحريف ووحد المسلمين فى القراءة والكتابة لكتاب الله وضبط النطق، والرسم العثمانى هو الموجود حتى الآن فى المصاحف.

فى عصر الصديق أبي بكر:

٣/١- جمع القرآن فى عصر الصديق:

٣ / ١ / ١- الإنذار:

كان القرآن مكتوبًا فى عصر الرسالة وكان كثير من المسلمين يحفظونه عن ظهر قلب ولكن كثيراً منهم استشهد فى حروب الردة خاصة فى حرب اليمامة وقد بلغ الشهداء ١٢٠٠ مسلم، ٣٦٠ من المهاجرين و٣٠٠ من الأنصار والباقى من القبائل الأخرى (١) فخاف الصحابة من ضياع القرآن.

٣ / ١ / ٢- التخطيط:

- شاور الصديق كبار الصحابة ومنهم عمر بن الخطاب فأشار عليه بجمعه ولكنه تردد فقال له عمر: إن القتل قد استحر يوم اليمامة بالناس وإنى أخشى أن يستمر القتل بالقراء فيذهب كثير من القرآن إلا أن تجمعوه وإنى لأرى أن يجمع القرآن ولكن الصديق خشى من أن الرسول ﷺ لم يجمعه (٢) ولكنه استخار ربه فأصدر قراره بجمع القرآن.

- اختار الصديق زيد بن ثابت لمؤهلاته وقال له: إنك شاب قوى، عاقل، ثقة (لا نتهمك) خبير (كنت تكتب الوحى لرسول الله ﷺ).

وأصدر إليه الأمر: فتتبع القرآن فاجمعه وأشهد على كل آية رجلين، ويمكن أن يتكون الفريق من فرد واحد (٣) قال زيد: فوالله لو كلفنى نقل جبل من

(١) هيكل: الصديق أبو بكر (القاهرة: المعارف، بدون تاريخ) ص ١٥٥.

(٢) السيوطى: الإتقان فى علوم القرآن (بيروت: دار الفكر، بدون تاريخ) ص ٥٩.

(٣) مايكل هامر: إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات (الهندرة) القاهرة: الأهرام ١٩٩٥، ص٤٢.

الجبال ما كان أثقل على مما أمرني به، فتتبعت القرآن أجمعه من: الرقاع (*) والأكتاف(*) والعسب(*) والأقتاب(*) واللخاف (*) إلا آيتين من آخر سورة التوبة فلم أجدهما إلا عند خزيمة الأنصارى وكان الرسول قد جعل شهادته برجلين، لذا اكتفى بشهادته وحده.

٣ / ١ / ٣- الاحتواء:

أصدر الصديق أمراً للصحابة قال: من كان تلقى من رسول الله ﷺ من القرآن فليأت به [١] ذهب كل من كان لديه رقعة أو عسبا أو كتفاً أو غيرها لوضعها عند زيد بن ثابت، وقد ساعده سالم مولى حذيفة [٢] بأمر الصديق لأنه كان حافظاً للقرآن وجمع القرآن ووضع عند الصديق ليكون دستوراً للمسلمين كما كان ثم وضع عند عمر بن الخطاب فى خلافته ثم عند حفصة.

٣ / ١ / ٤- استعادة النشاط:

اطمأن المسلمون على حفظ القرآن وجمعه فى مكان واحد فذهب كل منهم إلى عمله بعد مساعدة زيد والشهادة على كل آية: لفظها وموضعها.

٣ / ١ / ٥- التعلم:

- أطاعوا الله ورسوله.
- حفظوا القرآن من الضياع بجمعه.
- قدروا قيمة العلم والكتابة والقراءة.
- تعلم المسلمون الكتابة والقراءة حتى يقرءوا القرآن.

(*) الرقاع: رقعة من الجلد أو الورق أو الكاغد.

(*) الأكتاف: جمع كتف وهى عظام كتف البعير أو الشاه.

(*) العسب: جريد النخل الذى لم ينبت عليه خوص.

(*) الأقتاب: جمع قتب وهو الخشب الذى يوضع على ظهر البعير.

(*) اللخاف: هى الحجارة الرقاق أو صحائف الحجارة.

(١) السيوطى: مرجع سابق، ص ٦٠.

(٢) المرجع السابق، ص ٥٩.

- تشاوروا فى كل أمورهم قبل إصدار القرار.

- لم ينفرد الخليفة بالقرار لأن الإسلام لا يقر ذلك.

- كتبوا القرآن فى الصحف بعد أن كان مكتوبًا على الرقع والأكتاف والعسب(١).

- نسخ عثمان رضى الله عنه المصحف عدة نسخ ووزعها على الأمصار (*)(٢).

- تحروا الدقة فى كتابته.

- تحروا الدقة فى كتابة السنة بعد حفظهم للقرآن.

- حددوا المهمات ثم اختاروا لها الرجال.

- خططوا للعمل قبل القيام به.

- أدوا الشهادة على وجهها.

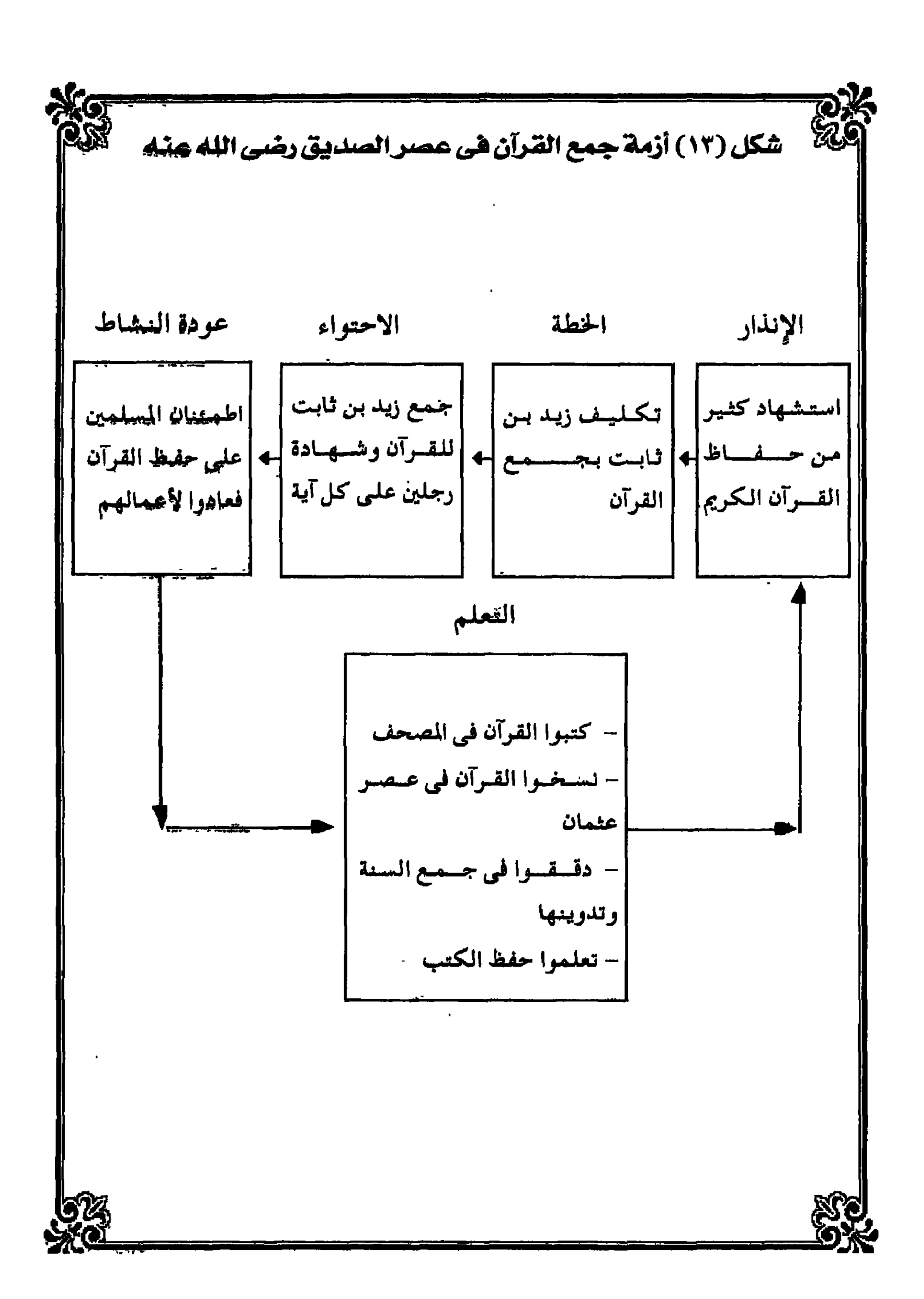
- أدوا الأمانة بتسليم زيد كل ما عندهم ولولا الأمانة لضاع بعض القرآن.

---

(١) السيوطى: مرجع سابق ص ٦٠.

(٢) المرجع السابق ص ٦٢.

(*) الأمصار: الأقاليم وقيل عمل أربعة نسخ وقيل خمس وقيل سبع إلى مكة والشام واليمن والبحرين والبصرة والكوفة وواحدة ابقاها فى المدينة، ومازال الرسم العثمانى إلى يومنا هذا فى القرآن الكريم تطبع المصاحف على أساسه.



شكل (١٣) أزمة جمع القرآن فى عصر الصديق رضى الله عنه
الإنذار
استشهاد كثير من حفاظ القرآن الكريم
الخطة
تكليف زيد بن ثابت بجمع القرآن
الاحتواء
جمع زيد بن ثابت للقرآن وشهادة رجلين على كل آية
عودة النشاط
اطمئنان المسلمين على حفظ القرآن فعادوا لأعمالهم
التعلم
- كتبوا القرآن فى المصحف
- نسخوا القرآن فى عصر عثمان
- دققوا فى جمع السنة وتدوينها
- تعلموا حفظ الكتب

٣/٢ - فى عصر الفاروق عمر:

٣ / ٢ / ١- الإنـذار:

فى عام ١٨ هجرية قل المطر فى المدينة فلم تزرع الأرض وقل ماء الشرب وسمى هذا العام بعام الرمادة لأن المدينة إذا ريحت (أتاها الريح) تسفى ترابا كالرماد [١] وأن الأرض كانت سوداء ليس بها زرع فأصبح لونها كالرماد.

٣ / ٢ / ٢ - الخطـة:

- ترك عمر أكل السمن واللحم وأدمن أكل الزيت [٢] كالمسلمين حتى تقرقر بطنه وحرم على نفسه السمن ويقول لبطنه: «ليس لك عندنا غيره حتى يحيا الناس»، ويقول: «كيف يعنينى شأن الرعية إذا لم يصيبنى ما أصابهم» وكان الصحابة يقولون: لو لم يرفع الله سبحانه وتعالى المحل [٣] بضم الميم عام الرمادة لظننا أن عمر يموت هما بأمر المسلمين [٤].

- استسقى عمر بناء على رؤيا أحد الصحابة للرسول ﷺ يأمره أن يقول لعمر: إنهم مسقون وقال له: عليك الكيس الكيس، قال عمر عندما أخبره الرائى: يا رب ما آلو (*) إلا ما عجزت عنه [٥] وقد فسره الصحابة أنه استبطاؤه فى الاستسقاء، وقد يكون المعنى أمره إياه بتدبر الأمر ومحاولة علاجه.

- اجتهد عمر فى مد الأعراب بالإبل والقمح والزيت من الأرياف كلها حول المدينة حتى محلت الأرياف كلها.

- جاء الأعراب من حول المدينة حين عمهم القحط، قال الواقدى: لما كان عام الرمادة جاءت العرب من كل ناحية فقدموا إلى المدينة فأمر عمر رجالاً أن يقوموا بمصالحهم فسمعته يقول ليلة أحصوا من يتعشى عندنا فأحصوهم فوجدوهم سبعة آلاف.

---

(١) الطبرى: تاريخ الرسل والملوك، جـ٤ (القاهرة: المعارف ١٩٩٣) ص٩٨.

(٢) ابن حجر: مرجع سابق ص٧٣٩.

(٣) المحل: الضر.

(٤) ابن الأثير: الكامل فى التاريخ جـ٤ (بيروت: دار صادر ١٩٦٥) ص ٥٥.

(٥) الذهبى جـ٢، مرجع سابق، ص ١٠٧، وابن عبدالبر فى الاستيعاب جـ٥، ص١٤٨.

(*) ما آلو إلا ما عجزت عنه: ما قصرت إلا من عجز.

- استسقى عمر وأمطرت السماء فوكل بهم من يخرجوهم إلى البادية ويطعموهم قوتا وحملانا إلى باديتهم وكان العمال يوزعون الطعام عليهم [١].

- أرسل عمر إلى ولاة الأمصار كعمرو بن العاص والى مصر وأبى عبيدة بن الجراح والى دمشق ومعاوية بن أبى سفيان والى حمص.

- أرسل عمر يقول لعمرو: فيا غوثاه يا غوثاه يا غوثاه، جهز إلى عيرا يكون أولها عندى وآخرها عندك تحمل الدقيق فى العباء (القماش) وحضه على التصرف السريع.

٣ / ٢ / ٣ - الاحتواء:

- أرسل إليه عمرو ألف بعير محملة بالدقيق وعشرين سفينة تحمل الدقيق والدهن وخمسة آلاف كساء يقول المقريزى: إن ما تحمله السفينة الواحدة يساوى ما يحمله خمسمائة بعير [٢].

- وأرسل أبو عبيدة أربعة آلاف بعير محملة بالدقيق من دمشق.

- وأرسل معاوية ثلاثة آلاف بعير من حمص.

- قرر عمر بن الخطاب حفر خليج بمصر فأمر عمرو بن العاص أن يحفر خليجًا بين النيل والبحر الأحمر (القلزم) عندما أشار عليه عمرو أن سعر الطعام بالمدينة سيكون كسعره فى مصر، وكان يقصد بحفره سرعة الإمداد فى الأزمات فأشار عليه المصريون أن ذلك سينقص من الخراج، ولكن عمر قال له: اعمل فيه وعجل[٣] فعالجه عمرو وهو بالقلزم فكان سعر المدينة كسعر مصر ولم يزد ذلك مصر إلا رخاء.

- عندما جاء المدد من الأمصار أمر عمر المحتاجين أن يذبحوا الإبل التى تحمل الطعام ويأكلون بعضها وأن يختزنوا الباقى لطعامهم [٤]، لأن إبل المدينة وغنمها كانت لا تؤكل لشدة ضعفها.

---

(١) الذهبى: المرجع السابق، ص١٠٧.

(٢) المقريزى: الخطط جـ١ (القاهرة: الآداب، بدون تاريخ) ص٤٠.

(٣) الطبرى: مرجع سابق، ص١٠٠.

(٤) الجدلاوى: الإدارة الإسلامية فى عصر عمر بن الخطاب (بيروت: النهضة ١٩٩٣) ص٣٠٦.

– أمر المسلمين بعمل الملابس من العباء التى كان فيها الدقيق (١).

– أشرف عمر بنفسه على توزيع الطعام والعباء وقال: إن الله قد استخلفنا على عباده لنسد جوعتهم ونستر عورتهم ونوفر لهم حرفتهم.

– كان ما جاء من الأمصار زيادة عن الخراج المفروض عليهم ويمكن ذلك فى الظروف غير العادية كالمجاعة يقول أحد الباحثين: «يمكن فرض ضرائب جديدة فى حالة مرور البلاد بقحط شديد أو مجاعة أو إنشاء السدود والقناطر» (٢).

٣ / ٢ / ٤ – أوامر عمر بن الخطاب لاحتواء الأزمة:

– الاستسقاء (الالتجاء إلى الله).

– تأخير الزكاة فى عام الرمادة.

– تعطيل حد السرقة .

– الأسوة الحسنة بمساواة الخليفة مع الرعية فى الطعام والكساء.

– حسن التدبير .

– التوزيع العادل على المكروبين .

– الالتجاء إلى الأغنياء.

– الالتجاء إلى الأرياف حول المدينة.

– الالتجاء إلى الأمصار.

– الأمر بحفر الخليج .

– سرعة الاتصالات .

– الاهتمام بالمعلومات والإحصاء للفقراء حتى يدبر أمرهم.

– أمره باستخدام الرواحل كطعام .

---

(١) القرضاوى: كى تنجح مؤسسة الزكاة فى التطبيق المعاصر (بيروت: الرسالة ١٩٩٤) ص٤٦.

(٢) شعبان فهمى عبدالعزيز (١٩٩٧) السياسة المالية الإسلامية ودورها فى إصلاح الاقتصاد المصرى، مؤتمر الاقتصاد، كلية التجارة جامعة الأزهر، فرع البنات، ص ٢٥٨.

- المتابعة المستمرة .
- إشرافه بنفسه على توزيع الطعام .
- أمره بعمل الثياب من العباء .

٣ / ٢ / ٥ - استعادة النشاط :

بعد نزول المطر سقى الناس وزرعوا وعادت الحالة كما كانت عليه فى ذلك العام، ونلاحظ أن عام الرمادة يتشابه مع أزمة يوسف عليه السلام ولكنها اختلفت فى عدد السنوات فقد كان الجدب سبع سنين وتلك سنة واحدة، ورشد يوسف الاستهلاك فى سنوات الرخاء حتى يمكنه من علاج الأزمة داخليًا لأن مساحة مصر المزروعة كانت تكفى لضعف الاستهلاك كل عام ولكنهم لم يقتصدوا لكثرة المحصول، بينما فى عصر عمر فلأنها حدثت بغتة فقد استعان بالأمصار لحل الأزمة ولأن المساحة المنزرعة فى المدينة محدودة والناتج يكفى للاستهلاك دون وجود فائض .

٣ / ٢ / ٦ - التعلم :

- لجأوا إلى الله لرفع القحط .
- حددوا الأهداف قبل الأعمال .
- خططوا للأزمات قبل حدوثها كحفر الخليج بين النيل والبحر الأحمر .
- اهتموا بالاتصالات فبنوا محطات للبريد بحيث تصل الرسائل فى وقتها المناسب .
- اهتموا بأدوات الانتقال كالإبل والخيل .
- حفروا الخليج لزيادة كفاءة وسرعة أدوات الانتقال كالسفن .
- الخليفة أسوة حسنة فقلدوه وأحبوه لأنه لم يتميز عليهم .
- وزعوا المدد بالسوية .
- رشدوا الاستهلاك .

- ادخروا لحوم الإبل.
- اهتموا بالخراج لأنه كان يزيد مستوى الدخل فى الدولة.
- صبروا على الأزمة حتى جاء الغوث .
- استخدموا البدائل المتاحة الاستخدام الأمثل لا تقتير ولا إسراف.
- تعلموا من أزمات عصر الرسالة فاستطاعوا التدبير للأزمة .
- تابع الخليفة ومن يليه التوزيع بالعدل.
- اهتموا بالشورى قبل إصدار القرارات.
- أطاع الولاة الأمر ونفذوه بفعالية لدرء الأزمة.
- تكاتفت الأمصار مع المدينة وتكافلوا معهم.
- أمر الخليفة الولاة لإرسال المدد لاحتواء الأزمة ولو زاد عن الخراج.
- يمكن تعطيل بعض الحدود للضرورة .
- يمكن تأخير الزكاة فى المجاعة .
- تعاون المسلمون لدرء الأزمة فحققوا الهدف بفعالية.

٣/٣ - حريق الكوفة فى عصر عمر بن الخطاب:

أمر عمر ببناء مدينة جديدة فى العراق فى سنة ١٧هجرية، وأمر ببناء الدور من القصب حتى لا يتطاولون فى البنيان ولا يركنون إلى الدنيا ويسكنون إليها ولا يجاهدون فى سبيل الله.

٣ / ٣ / ١ - الإنذار:

حدث حريق كبير فى الدور لأنها مبنية من مادة قابلة للاشتعال.

٣ / ٣ / ٢ - الخطة:

أمر عمر سعد بن أبى وقاص ببناء الكوفة وأن يختار موضعًا مناسبًا للعرب الذين تعودوا على الهواء الطلق ووجود المرعى والماء بجانبهم، فوجد سعد مكانا ينبت فيه النباتات البرية فاختطوا المدينة وقد استدلوا من وجود مثل هذه النباتات البرية

النامية فى الموقع على نظافة الهواء وعلى وجود الماء فيه، وكان ما يميز اتخاذ المدينة فى الإسلام (١) بناء المسجد كمركز يليه السوق الذى يباع فيه ما لا يضر بالصحة، وأن يسوق فيه ماء السارية وألا يجمع بين أضداد، وأن ينقل إلى المدينة من أعلام العلوم والصنائع ما يحتاج إليه أهله حتى يكتفوا، كما كانوا ينقلون الصناعات الضارة بالصحة إلى أطراف المدينة.

٣ / ٣ / ٣ - الاحتواء:

أمر عمر أن تبنى المدينة بشروط:

- أن تبنى من الطوب اللبن بدلا من القصب.
- ألا تبعد عن الماء والمرعى.
- ألا يزيد بيت أحدهم عن ثلاث غرف.
- ألا يتطاولوا فى البنيان.
- أن يخططوا الشوارع على أن يكون عرض الشارع ٤٠ ذراعًا ثم ٣٠ ذراعًا ثم ٢٠ ذراعًا.
- ألا ينقص عرض الشوارع الجانبية عن سبعة أذرع.
- يتسع أقل شارع لبعيرين محملين متقابلين.

٣ / ٣ / ٤ - أستعادة النشاط:

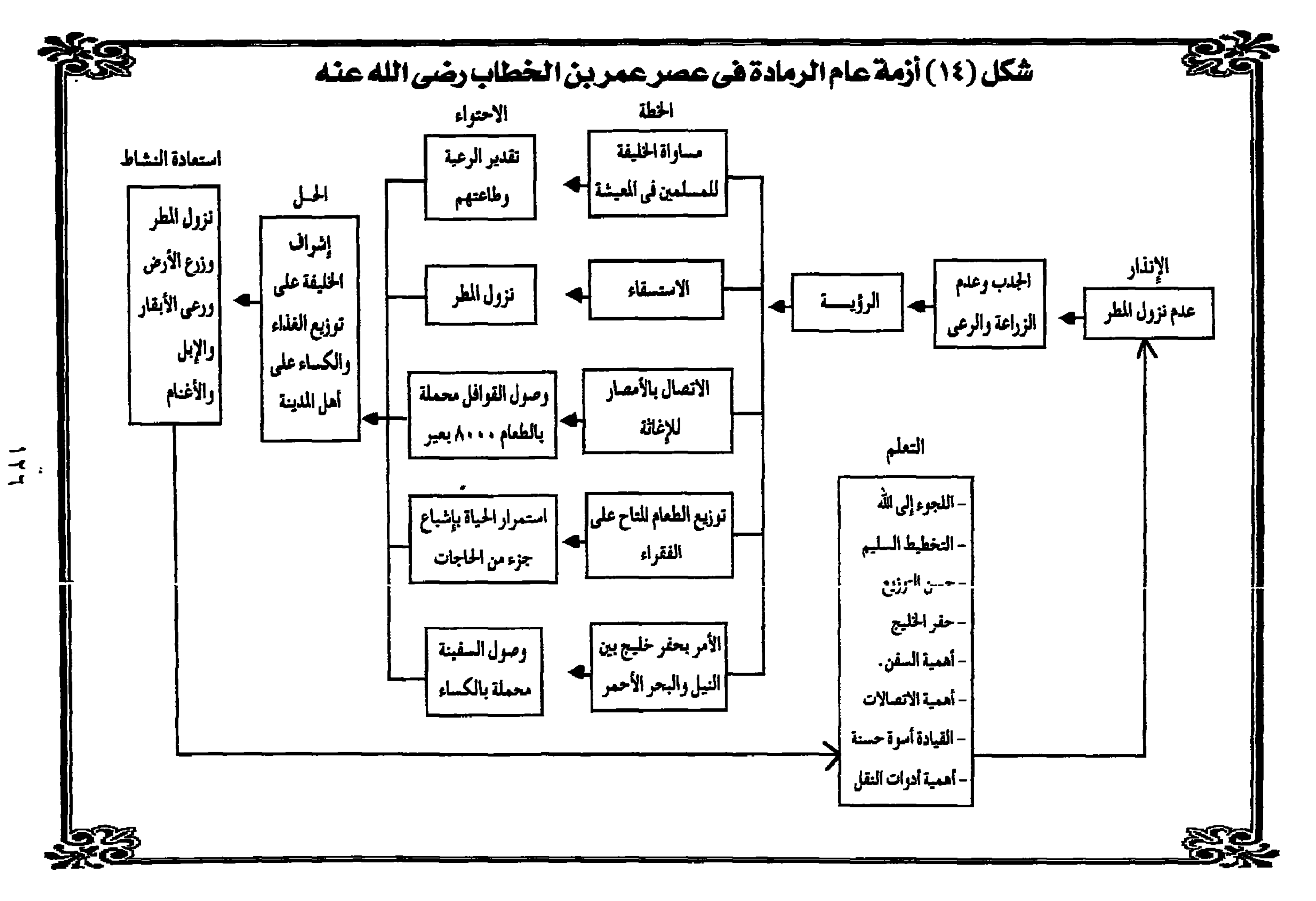
سكن المسلمون المدينة وزرعوا ورعوا الأغنام واستعدوا للفتوحات.

٣ / ٣ / ٥ - التعلم:

- اختاروا مواد البناء من مواد غير قابلة للحريق.
- خططوا للمدن بحيث تفى حاجات السكان وابتعدوا عن الإسراف.
- بنوا مسجداً رئيسيًا فى مركز كل مدينة.

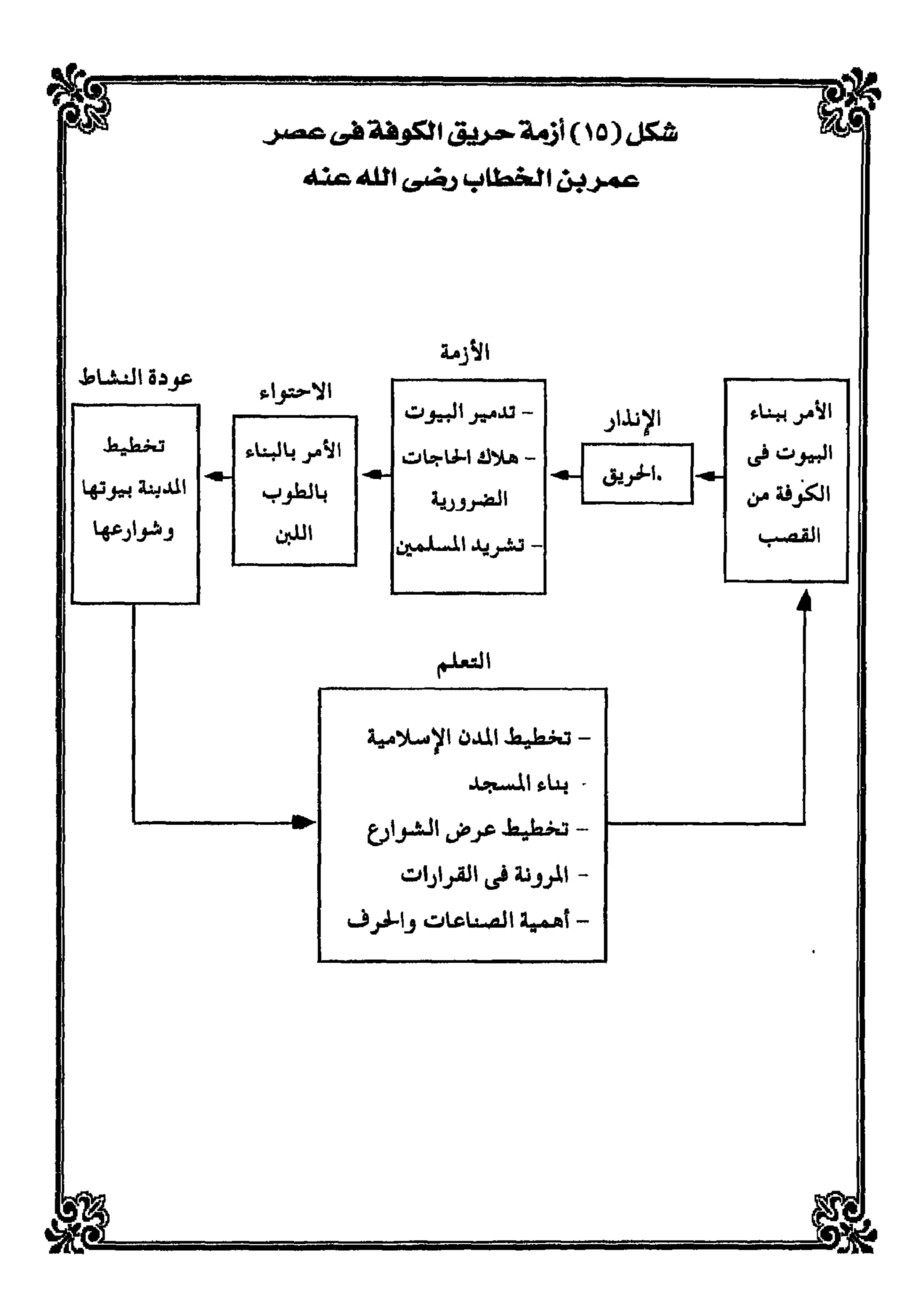
---

(١) محمد عبدالقادر الفقى ١٩٩٠: **عمارة المدن فى الإسلام**، مجلة الوعى الإسلامى، العدد ٣٠٦، ص ٨٠-٨٤.



شكل (١٤) أزمة عام الرمادة فى عصر عمر بن الخطاب رضى الله عنه

- بنوا الأسواق حول المساجد .
- اهتموا بالتصميم الداخلى للمنازل.
- وحدوا أطوال المبانى حتى لا يطلع أحد على عورات الآخرين.
- خططوا للشوارع وحددوا عرضها كى لا يتزاحم المارة أو الدواب .
- اهتموا بالحرف والصناعات لقضاء حوائج الناس .
- تعلموا المرونة فى اتخاذ القرارات .



شكل (١٥) أزمة حريق الكوفة فى عصر
عمر بن الخطاب رضى الله عنه
الأمر ببناء البيوت فى الكوفة من القصب
الإنذار
الحريق.
الأزمة
- تدمير البيوت
- هلاك الحاجات الضرورية
- تشريد المسلمين
الاحتواء
الأمر بالبناء بالطوب اللبن
عودة النشاط
تخطيط المدينة بيوتها وشوارعها
التعلم
- تخطيط المدن الإسلامية
- بناء المسجد
- تخطيط عرض الشوارع
- المرونة فى القرارات
- أهمية الصناعات والحرف

في عصر ذي النورين عثمان:

٤/٣ - نسخ القرآن الكريم في عصر عثمان رضي الله عنه:

٣ / ٤ / ١ - الإنذار:

– لاحظ بعض الصحابة في الأمصار في عصر عثمان بن عفان رضي الله عنه اختلاف نطق المسلمين لآيات القرآن الكريم تبعا للهجات العربية فخافوا على القرآن الكريم من التحريف .

– سافر حذيفة إلى المدينة واستصرخ عثمان لحفظ القرآن من التحريف مثل الكتب السماوية السابقة وعرض عليه الأزمة كي يشاور كبار الصحابة ويتخذ القرار المناسب لعلاج تلك الأزمة .

٣ / ٤ / ٢ - الخطة:

– أمر عثمان أن يؤتى بالقرآن من عند أم المؤمنين حفصة بنت عمر وكان محفوظًا عندها .

– استشار عثمان رضي الله عنه كبار الصحابة في الأزمة .

– استدعى زيد بن ثابت رضي الله عنه وهو جامع القرآن في عصر الصديق رضي الله عنه وعبدالله بن الزبير وسعيد بن العاص وعبدالرحمن بن الحرث بن هشام رضي الله عنهم وهم من القراء والكتاب وأمرهم بنسخ عدة نسخ من القرآن الكريم، كما أمرهم عند الاختلاف بكتابته بلغة قريش وبها أنزل على الرسول ﷺ .

٣ / ٤ / ٣ - الاحتواء:

– نسخ الصحابة الأربعة رضي الله عنهم النسخ في الصحف .

– أرجع عثمان النسخة الأصلية لأم المؤمنين حفصة رضي الله عنها .

– أمر عثمان رضي الله عنه بحرق كل الصحف ماعدا تلك النسخ في حضور كبار الصحابة .

– حفظ القرآن من التغيير والاختلاف بسبب قرار عثمان الحكيم .

- النسخ العثمانى هو النسخ الموجود حتى الآن.

- تطاول البعض واتهم عثمان بحرق المصاحف.

- تصدى لهم على بن أبى طالب وقال لهم: أيها الناس إياكم والغلو فى عثمان تقولون: حرق المصاحف، والله ما حرقها إلا على ملأ من أصحاب محمد ﷺ، ولو وليت مثل ما ولى لفعلت ما فعل.

- استطاع علىّ كرم الله وجهه احتواء أزمة اتهام عثمان بالباطل.

- استطاع عثمان احتواء أزمة نسخ القرآن بالقرار الحكيم وحمايته من التحريف والاختلاف كما حدث فى الكتب السابقة.

٣ / ٤ / ٤ - استعادة النشاط:

- وصلت النسخ إلى الأمصار وانضبط اللسان العربى وتوحد المسلمون وحفظ كتابهم من التحريف.

٣ / ٤ / ٥ - التعلم:

- حفظ القرآن الكريم من التحريف ولو بحرف.

- تعلمواأهمية الدقة فى الكتابة والنطق والقراءة.

- ضبط اللسان العربى ووحدته.

- حفظ قواعد اللغة العربية.

- استنبط النحاة القواعد اللغوية من القرآن الكريم.

- استنبط علماء اللغة تصريف الأفعال من القرآن الكريم.

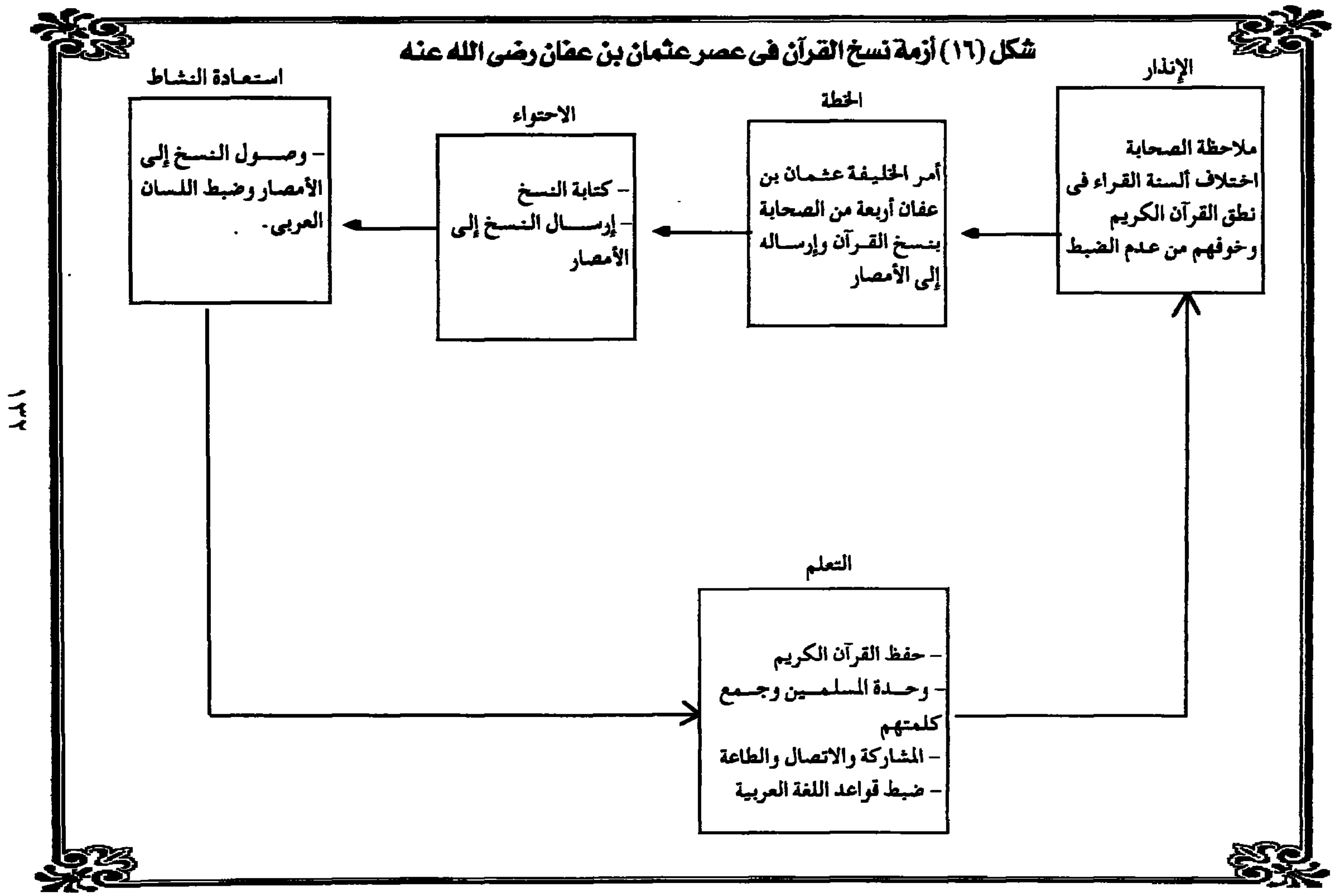
- تقارب العلماء فى علم التفسير.

- استنبط الفقهاء الأحكام الفقهية من القرآن الكريم.

- استطاع الفقهاء معرفة علم أصول الفقه.

- فى توحيد منهج المسلمين توحيد لسلوكهم.

- تعلموا أهمية الاتصال الفورى عند الأزمة حتى لا تستفحل.
- استشاروا فى كل قراراتهم فى كل المستويات الإدارية وفى أى عمل جماعى.
- اهتموا بالرجوع إلى المتخصصين كل فى تخصصه.
- تعلموا أهمية دقة النقل فأفادتهم فى جمع السنة.
- عرفوا أهمية التوحد.
- عرفوا أهمية الطاعة.
- تعلموا النصح للرؤساء.
- تعلم الرؤساء أهمية الاستماع إلى المرءوس.
- تعلموا أهمية الكتابة والقراءة والتدوين.
- تعلموا أهمية إرجاع الأمانات إلى أهلها.
- عرفوا أهمية وجود الصحابة عند خرق الصحف فأشهدوا على أعمالهم.
- الاهتمام بإرسال الصحف إلى الأمصار وحفظها.
- صنع العرب الورق والأقلام لنسخ القرآن الكريم وعلومه.
- ضرورة وجود النسخ فى الأمصار فقد كانت المرجع عند نسخ القرآن.
- أهمية معالجة الفتنة فى أسرع وقت قبل استفحالها.
- أهمية الرجوع إلى الرؤساء عند الأزمات فهم الذين يصدرون القرارات بعد مشاورة المختصين والمرءوسين.



شكل (١٦) أزمة نسخ القرآن فى عصر عثمان بن عفان رضى الله عنه
الإنذار
ملاحظة الصحابة اختلاف ألسنة القراء فى نطق القرآن الكريم وخوفهم من عدم الضبط
الخطة
أمر الخليفة عثمان بن عفان أربعة من الصحابة بنسخ القرآن وإرساله إلى الأمصار
الاحتواء
- كتابة النسخ
- إرسال النسخ إلى الأمصار
استعادة النشاط
- وصول النسخ إلى الأمصار وضبط اللسان العربى.
التعلم
- حفظ القرآن الكريم
- وحدة المسلمين وجمع كلمتهم
- المشاركة والاتصال والطاعة
- ضبط قواعد اللغة العربية

شكل (١٧) ملخص نماذج الأزمات فى عصر الخلافة الرشيدة

الإنذار	الخطة	الاحتواء	التعلم
جمع القرآن : موت القراء فى حروب الردة	- مشاورة الصديق للصحابة - تكليف زيد بن ثابت للمهمة	- جمع القرآن من الأكتاف والعصب بشهادة الصحابة كل آية بشاهدين.	- كتبوا القرآن فى الصحف - نسخوا القرآن - دققوا فى جمع السنة
عام الرمادة : ندرة الأمطار	- ترشيد الاستهلاك - طلب المدد من الأمصار	- وصول المدد - حفر الخليج بين نهر النيل والبحر الأحمر	- التوزيع بالسوية - السفن وسيلة نقل سريعة - خططوا للأزمات
حريق الكوفة : اشتعال النار فى المساكن المصنوعة من القصب	- أمر الخليفة بالبناء بالطوب اللبن - اختاروا مكانا آمنا لبناء المدينة الجديدة	- اختاروا مكانا مناسبا لمدينة الكوفة بجانب الماء والمرعى - بنوها بالطوب اللبن	- تعلموا تخطيط المدن - بنوا المسجد فى وسط المدينة - بنوا السوق حول المسجد - تعلموا المرونة فى اتخاذ القرارات
- نسخ القرآن : اختلاف القراءة بين المسلمين.	- أمر الخليفة عثمان بن عفان رضى الله عنه بنسخ القرآن وتوزيعه فى الأمصار	- نسخ القراء النسخ - أرسلوها إلى الأمصار	- حفظ القرآن - حفظ اللسان العربى - الدقة - الاتصال والشورى والنصح

٣ / ٥ - منهج الخلافة فى معالجة الأزمات :

الصحابة متبعون ويستقون منهجهم من الكتاب والسنة مع الاجتهاد إذا تغيرت الوقائع.

٣ / ٥ / ١ - قبل الأزمة :

- تحديد الهدف : كان يحدد الهدف قبل القيام بالأعمال كجمع القرآن وحفظه من التحريف.

- تحديد المهمة فقد حددوا المهمة وفوضوها إلى المتخصصين.

- المواءمة بين الخبرات المطلوبة وبين صفات أفراد الفريق كاختيار الصديق زيد بن ثابت.

- تحديد فريق الأزمة من أفراد مؤهلين ذوى خبرة كما حدث فى جمع القرآن.

- التدريب المستمر للفريق حتى يمكن التعامل مع الأزمات المستقبلية.

- الاستعانة بالخبراء كاستعانة الصديق وعثمان رضى الله عنهما بزيد بن ثابت.

- التأكيد على السرية حتى لا تتسرب المعلومات للعدو خاصة فى الحروب.

- استشارة الصحابة خاصة من له خبرة فى المهمة كاستشارة الصديق للصحابة قبل قرار جمع القرآن.

- وضع الخطة والسيناريو بالتفصيل كتخطيط عمر للأزمة فى عام الرمادة.

- الاستعانة بالأمصار لمدة بما تحتاجه المدينة وما حولها.

- تغيير الخطة طبقا للواقع كقرار البناء بالطوب اللبن بدلا من القصب.

- ترشيد الاستهلاك وادخار الفائض للمستقبل.

- الاهتمام بالنواحى الاقتصادية والاجتماعية عام الرمادة.

- دراسة وسائل الإنقاذ الممكنة كحفر الخليج لسرعة وصول المدد.

- دراسة الظواهر وتحليل المعلومات للتنبؤ بالأزمات حتى نستعد لها.

– توفير الطعام كى يكفى الأزمة كأمر عمر بالمدد فى عام الرمادة .

– اتخاذ الإجراءات لدرء الأزمة .

٣ / ٥ / ٢ – أثناء الأزمة :

– الاتصال المستمر بفريق الأزمة ليطلع القائد على التغير فى الظروف ليصدر القرارات السديدة المبنية على الواقع وليس التخمين كما حدث فى بناء الكوفة .

– المتابعة المستمرة على الأعمال حتى يصلح الانحراف فى ساعته والتواجد والتفقد المستمر .

– الرقابة وإشراف قائد الأزمة بنفسه على التنفيذ كعمر فى عام الرمادة وإشرافه بنفسه على توزيع الطعام .

– توزيع الطعام بالسوية فى المجاعات .

– ابتكار الطرق والمسالك المائية لسرعة الاتصالات ووصول الغوث سريعا كأمر عمر بن الخطاب بحفر الخليج بين النيل والبحر الأحمر .

– التكافل فى الأزمة كما فى عام الرماد .

– بث العيون للحصول على المعلومات باستمرار حتى يصدر القرارات السديدة .

– ترشيد الاستهلاك حتى يوزع الطعام على عدد أكبر قد يصل إلى الضعف .

– الحرص على سلامة البيئة عند اختيار المدن الجديدة كاختيار مكان مدينة الكوفة .

– المحافظة على السرية لضمان التنفيذ دون عوائق .

– تعاون كل الأجهزة المعنية أثناء الأزمة والتنسيق بينها كعام الرمادة وكنسخ القرآن .

– ترشيد الاستهلاك أثناء الأزمة حتى تكفى الموارد المتاحة لأكبر عدد ممكن من الناس .

- تعديل الخطط كبناء الكوفة من الطوب اللبن.

٣ / ٥ / ٣ - بعد الأزمة :

- تقييم الخطط والسياسات لمعرفة الصالح من الطالح.
- تقييم عمل الأفراد حتى يكافأ المحسن ويعاقب المسيىء
- العمل بنظام للثواب والعقاب وتنفيذه.
- التدريب المستمر لفرق الأزمات حتى تكون على أهبة الاستعداد.
- الصيانة الدورية للمبانى والآلات والأدوات.
- عمل دراسات للمستقبل حتى لا تفاجئنا الأزمات.
- الاهتمام بالمعلومات بعد الأزمة لمعرفة الأزمات القادمة والتعامل معها واحتوائها.
- الاهتمام بالوقت فلكل ساعة ثمنها من ضياع الفرص.
- الاهتمام بالقيم التنظيمية والخلقية.
- تغيير الخطط لتلائم الظروف الجديدة.
- تشجيع التبرع ومواساة المكروبين كعام الرمادة.
- العمل على عودة النشاط سريعا كبناء الكوفة بعد احتراقها.
- التعلم من الأزمات لتلافيها مستقبلا.
- الصبر على الأزمات واحتوائها فإن بعد العسر يسرا.

ملخص الفصل الثالث

١ - يمكن أن يتكون الفريق من فرد واحد كما فى جمع القرآن فقد اختار الصديق زيد بن ثابت.

٢ - الشورى ضرورية قبل اتخاذ القرارات فهى ترشدها.

٣ - ترشيد الاستهلاك ضرورى فى الأزمات فهو يعجل باحتوائها.

٤ - الاتصال والتنسيق بين الأجهزة المعنية ضرورى فى الأحوال العادية وضرورته ألح عند الأزمة حتى يسهل احتوائها.

٥ - المتابعة من القائد ضرورية فى الأزمات حتى تنفذ الخطط بدقة.

٦ - التكافل والتعاون ضرورى فى الأزمة حتى تشبع الحاجات الضرورية.

٧ - اهتم المسلمون باختيار الأماكن والبيئات المناسبة لبناء المدن الجديدة وكان المسجد الجامع يبنى فى وسطها للتيسير على المسلمين للصلاة فيه.

٨ - اهتم المسلمون بنقاء البيئة ونظافتها فعملوا أول حجر صحى عند الأوبئة.

٩ - يمكن تعديل الخطط إذ تغيرت الظروف والمواقف.

١٠ - اهتم المسلمون بالتدوين خاصة فى كتاب الله فتوخوا الدقة ووحدة اللسان العربى.

الفصل الرابع

معالجة الأزمات فى الفقه الإدارى الإسلامى

قال رسول الله ﷺ :

«ما من قوم يظهر فيهم الربا إلا أخذوا بالسنين وما من قوم يظهر فيهم الرشا إلا أخذوا بالرعب»

[أحمد، عن عمرو بن العاص، حسن]

مقدمة

إن القراءة الواعية للتاريخ تقدم لنا معيارا رشيدا يمكن الرجوع إليه عند مواجهة الأزمات فى الحاضر والمستقبل، إن التجارب التاريخية هى مادة إدارة الأزمات والاستفادة منها يخضع لمفهوم القياس لا التكرار لأن الأزمات لا تتكرر، ولكن الوقوف على أسباب تفاقم الأزمات فى فترات تاريخية سابقة هو الخطوة الأولى نحو إمكانية علاج الأزمات الحالية والمستقبلية برؤية واضحة وفكر رشيد حكيم.

إن التجارب التاريخية هى المادة الخام لإدارة الأزمات فهى تقدم لنا أزمات واقعية وحقائق تم اختبارها فى معمل التاريخ الضخم ورجحتها التجربة[1].

وهناك من يرى أن الأزمات مبادئ تمت وتطورت تدريجيا على مر العصور بعد أن اكتسبت مصداقيتها على محك التجربة والخطأ، ومن ثم تكسب القراءة الواعية للتاريخ أهميتها وقدرتها على صقل بصيرة من يعالجون الأزمات.

إن الأزمة ليست كيانا مستقلا قائما بذاته وإنما حلقة من حلقات صراع له جذوره البعيدة، فإن أسباب الأزمة الاقتصادية فى مصر تضرب بجذورها فى التاريخ فإن الأزمات التى حدثت فى العصر المملوكى والتى تفاقمت عدة قرون خاصة فى القرن التاسع الهجرى كانت فاتحة التدهور الاقتصادى المصرى[2].

إن القراءة التاريخية عن الأزمات فى العصر المملوكى تظهر لنا أن الأسباب الحقيقية كانت تكمن فى إهمال عناصر الإدارة كالتخطيط ووضع السياسات وسوء اختيار قيادات وأفراد الجهاز الإدارى، وانخفاض مستوى أدائهم، وإهمال التدريب والمتابعة والرقابة.

وقد سجل المؤرخون وبعض المسئولين أزمات تلك الفترة وحللوا أسبابها وظواهرها ووضعوا منهجا لعلاجها ومن هؤلاء المقريزى والأسدى وابن شاهين

---

(١) العماوى، إدارة الأزمات فى عالم متغير (القاهرة: الأهرام، ١٩٩٣) ص ٢١١ / ٢١٢.

(٢) قاسم، سلاطين المماليك (القاهرة: الشروق ١٩٩٤) ص/ ١٧٤.

وسيقتصر الفصل على الأول والثاني لأن كتبهم أعمق تحليلا وأكثر تفصيلا وأشمل علاجا.

كتب المقريزى كتاب (إغاثة الأمة بكشف الغمة) ويعتبر من أوائل الكتاب الذين كتبوا في الأزمات فلقد عدد الأسباب وبحث في الظواهر واقترح العلاج.

وكان الأسدى من كبار مسئولى الدولة فقد كان يشغل منصب المحتسب وعاين الأزمة بنفسه وخاض التجربة واقعيا، فحلل الأسباب وعدد الظواهر واقترح العلاج في كل مرحلة من مراحل الأزمة في كتاب أرسله إلى المسئولين (التيسير والاعتبار) لعلهم يعتبرون ويعالجوها.

إدارة الطوارئ:

هى عمليات تطوير وإنجاز سياسات وبرامج لتجنب الأخطار التى يتسبب فيها الإنسان وتسترشد إدارة الطوارئ الناجحة بالمعارف العلمية المنضبطة والتكنولوجيا المتقدمة لتخطيط وإصدار القرارات الإدارية وإعداد الكوادر[١]، وتحتاج إلى خطط طويلة الأجل والتدريب على التحرك السريع والتعلم من الأخطاء[٢].

كيفية التعامل مع الأزمة[٣]:

- توخى الهدف.
- حرية الحركة.
- المباغتة.
- الحشد.
- التعاون.
- الاقتصاد في استخدام القوة.

(1) Michael Charles, Crisis Management Acase Book (2nd, U.S.A: Charles C- Thomas. 1988) P/5/13.

(2) Gray L.Wamsey (1996) Escalating in quagmire the changing dynamic of the emergency policy subsystem. Public Administration Review V. 56 n/3. P/242.

(٣) الخضيري، مرجع سابق ص/٩٨.

– السيطرة على الأحداث .

– تأمين الأرواح .

– المواجهة السريعة .

– استخدام الأساليب غير المباشرة .

مراحل معالجة الأزمة[١] :

– التلطيف .

– الاستعداد والتحضير

- المجابهة .

– إعادة التوازن .

– التعلم .

– مرحلة ما بعد الأزمة[٢] .

النشاطات المتعلقة بالتلطيف[٣] Mitigation

– تحديد المخاطر.

– تقدير الإمكانات .

– وضع النظم والإجراءات للحد من الأزمة .

– متابعة الإجراءات .

– الاستفادة من التجارب .

– المراجعة وزيادة الدعم .

– توحيد الجهود ووضع البرامج وتكاملها[٤] .

---

(1) William L.Waugh. Handbook of emergency management Programs & policies (1st., pri. U.S.A: Greenwood, 1990) P/2.

(٢) الخضيري، مرجع سابق، ص٢٤٩ .

(٣) حسن أبشر الطيب، مرجع سابق، ص/٨٢ .

(4) Gray Wimsley. Op., Cit., p/239.

- التدابير والوقاية للحيلولة دون حدوث أزمة غيرها.

الاستعداد والتحضير[1] Preparedness

- عمل بحث سريع وتحديد الأهداف[2].

- تحديد الاستراتيجية فى ظل عدم التأكد[3].

- وضع خطط الطوارئ ونظام الإنذار والإرشاد[4].

- اختبار الخطط.

- إعداد الآلات الضرورية.

- تطوير الآلات والوثائق الرسمية.

- تحديد المصادر والمواد.

- تحليل المخاطر[5].

- إعداد فريق الطوارئ.

- اختيار وسائل الوقاية.

- استخلاص المعلومات وتحديد الوسائل التكنولوجية.

- الاهتمام بالمخرجات.

- توفير المخزون الاحتياطى.

- تحجيم الأزمة[6].

---

(1) Cuny Op,. Cit., p/20.

(2) Petac (1985) Emergenvy management. Public Administration Review. p/5.

(3) Zimmerman (1985) The relationship of emergency management togovernmental policies on man- made technological disaster. Public Adminisration Review. p/35.

(4) Demacro (1997) Preparing fot disaster. Facillities desin & Management. v. 16p 43.

(5) Mailac (1997) Planing for crisis in project management. Project Management. v. 28/ p. 18.

(6) Ibid, p/19.

- شبكة قوية من الاتصالات الفعالة.

- تدريب فريق الأزمة.

المجابهة[١] Response

- تحديد المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن الآثار.

- القدرة على تحديد الأولويات وزيادة قدرة التنظيم التكنولوجى.

- تحديد التدابير الوقائية أو العلاجية.

- كفاءة عالية لمركز التحكم والحكم وجودة الرقابة.

- التمازج العضوى والتفاعل الحى بين المؤسسات ذات العلاقة.

- الاهتمام بالبيئة خارج إطار الرسمية ومحاولة تخفيض التكاليف[٢].

استعادة النشاط:

- التأكد من انقاذ الجميع.

- تحديد دور كل من المؤسسات فى إعادة التوازن.

- الاتفاق على أولويات مرحلة التوازن.

- تحديد سلطات مركز التحكم والمتابعة.

- تقييم مرحلة المجابهة لاتخاذ التدابير التى تمنع تكرارها.

- إزالة ملوثات البيئة التى تؤثر على المخرجات[٣].

التعلم: Learning

- التعرف على أسباب الأزمة.

---

(1) Ibid, p/36.

(٢) حسن أبشر الطيب، مرجع سابق، ص/ ٨٨/ ٩٠.

(3) McCleldon (1993) Determinats of strike related militance analysis of universty faculty. Industrial & laboor Relation Review v. 46. N/3 P/571.

- معرفة طرق ووسائل العلاج المختلفة.

- محاولة الوقاية من الأزمات بالبعد عن الأسباب.

- أخذ العبرة من السلبيات.

مرحلة ما بعد الأزمة[1] : After Crisis

- مرحلة العلاج والإصلاح واقتناص الجانب الإيجابى.

- مرحلة التجديد واستعادة القدرة على الاستمرار والرغبة فى الانطلاق.

- مرحلة التطوير (مرحلة التحول الكبير).

- مرحلة الإتقان والإضافة والتنمية والنمو.

- مرحلة جنى ثمار النجاح.

سمات إدارة الطوارئ أو الأزمات[2]:

- عملية مستمرة.

- تقليل عدم التأكد.

- قائمة على الاحتمالات.

- لها نشاط تعليمى للأفراد.

- تهتم بالتجارب.

- تنظم برامج البيئة لتناسب وجه الطوارئ[3].

- التكامل بين التخطيط للبيئة والتخطيط للطوارئ[4].

- تحديد المواقف ومصادرها حتى نتلافى الإسراف والتخبط[5].

---

(1) Witt, James Lee (1997) Creating the disaster resistant community. American city & County. V. 112,P/25.

(٢) الخضيري، مرجع سابق، ص/ ٢٤٩.

(3) Waugh. Op., Cit.. P/23/24.

(4) Zimmerman, Op., Cit., p/ 38.

(5) Ibid.

– يجب أن تطور البرامج الطويلة الأجل لتناسب الأحداث الطارئة(١).

الأزمات فى حالة الركود(٢):

– أزمات البطالة المدمرة.

– أزمات التوتر الاجتماعى.

– أزمات انتشار الأمراض الاجتماعية.

– أزمات القلاقل والثورات.

– أزمات الثقة فى الحكومات.

– أزمات عدم الولاء وعدم الانتماء.

وللأزمات عدة مكونات أيكلوجية:(٣)

– **المكون الطبيعى**: الأرض والزراعة والبترول والمعادن والمياه والنظم العضوية (كالإبادة) والحيوانات.

– **المكون البشرى**: النشاط الاجتماعى والاقتصادى والسياسى والتعليمى والدينى.

– **المكون الصناعى**: التكنولوجيا والانشاءات والتطور الصناعى.

وتظهر الأزمات داخل المكون الواحد نتيجة لاختلاف أو صراعات أو كوارث طبيعية أو بفعل المكون نفسه نتيجة أخطاء أو سوء تقدير وتوقع وتنبؤ، وعند مزج العناصر المختلفة المكونة للنظام الأيكلوجى مع بعضها وتحويلها إلى فعل يكون ذلك الأساس فى اتخاذ القرارات لتفادى الأزمات ومواجهتها بصورة شاملة تمكننا من السيطرة على نسبة أكبر عند الاعتماد على عنصر واحد فى دراسة الأزمات(٤).

---

(1) Paul Hart, Op., Cit., p/ 33/ 34.

(٢) الخضيري: مرجع سابق، ص/ ٧٩.

(٣) محمد عبد الغني حسن هلال: **مهارات إدارة الأزمات** (القاهرة: المؤلف، ١٩٩٦) ص/٦٦.

(٤) المرجع السابق، ص/ ٧٤.

تكوين فريق إدارة الأزمات :

فريق الأزمات هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة وتتبع آثار الأزمة وعادة لا يزيد العدد عن ١٢ :١٥ فردا ويمكن جعل ٤ : ٥ منهم دائمين والباقى حسب نوع الأزمة يكون أثنائها[١]، ففريق الأزمة فريق وجد لأداء مهمة محددة Job task team ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمة إليه وتكليفه بمعالجتها وتحديد المدى الزمنى والإطار العام للحركة والحقوق والسلطات .

ويجب توافر خصائص معينة لأفراد الفريق الفعال[٢] :

– المهارة ودرجة عالية من الكفاءة.

– مهارة الاتصال فى كل الاتجاهات .

– المشاركة فى وضع الأهداف .

– تنوع التخصصات فى أفراد الفريق .

– رباطة الجأش وعدم الانفعال السريع .

– انكار الذات ودرجة عالية من التفويض لكل أعضاء الفريق .

– يحقق المصداقية مع العاملين .

– خصائص شخصية كالشجاعة والتفاؤل والقدرة على المشاركة والاتصال والقدرة على إصدار القرارات المناسبة مع عامل الوقت الضيق والقدرة على التخيل .

– خصائص موضوعية كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها بسرعة والاتصال السريع مع الفريق والقدرة على شرح المهمة لهم .

---

(١) منى شريف : **إدارة الأزمات** (القاهرة : بدون ناشر، ١٩٩٨)، ص/ ٢٣٨ .

(٢) المرجع السابق، ص/ ٢٤٠ .

وأبعاد الفريق المتمكن Empowerment هى(١) :

- الفعالية وتكامل الخبرات والقدرات potency .
- المشاركة Meaningfulness .
- الاستقلال Autonomy .
- الصدمة Impact حتى يحدث التجانس بين معارف وخبرات أعضاء الفريق

وتؤثر إدارة الفريق على الفعالية التنظيمية ومهام الفريق هى :(٢)

- حل المشكلات .
- زيادة مسئوليات الإنتاج والخدمات للفريق .
- التدريب على الاستماع والتعاون بين أفراد الفريق .
- التدريب على زيادة فعالية الاتصال .

أنواع المخاطر فى الأعمال :(٣)

- مخاطر سياسية (تغير نظام الحكم / تحول فلسفة الحكم) .
- مخاطر تجارية (حرب الأسعار) .
- مخاطر مالية (أسعار الفائدة / أسعار الصرف / الائتمان) .
- مخاطر فنية (تعديل الشروط / تعديل التصميمات) .
- مخاطر بشرية (الإصابات والحوادث والأمراض) .
- مخاطر بيئية (التلوث والضجيج) .

وتعتبر الأزمات فى العصر المملوكى أزمات طبيعية (ندرة الأمطار) ترتب عليها أزمات اقتصادية (الاحتكار والتضخم) ومخاطر بشرية (الجوع والمرض والموت) وسياسية (خروج العامة على الحكم) وبيئية (التلوث) .

---

(1) Kirman (1999) Self- Management antecedente & team Empowerment. Academy of Management Journal. v 42. N/1.p/59.

(2) Op., Cit, p/71.

(٣) فريد النجار : التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلي التعاون خيارات القرن الواحد والعشرين (القاهرة : إيتراك، ١٩٩٩) ص/٥٩ / ٦٠.

٤ - إدارة الأزمات فى مصر في العصر المملوكي

أزمات مصر في القرن السابع والثامن والتاسع الهجري:

شهدت مصر أزمات متوالية في هذه العصور بسبب انخفاض منسوب النيل وتراكم المشكلات دون حلها جذريا من قبل المسئولين، وقد عدد البا الأزمات في ذلك العصر[١].

مظاهر الأزمات:

– موت كثير من الناس.

– قلة المحصولات الزراعية.

– ارتفاع الأسعار والتضخم.

– المجاعة.

– هلاك الدواب جوعا.

– التعامل بالفلوس[*] المغشوشة.

– انتشار الأوبئة والتلوث.

– فساد البيئة.

الاحتواء:

ألزم السلطان بيبرس الأمراء بإطعام الفقراء وهذا حل مؤقت، كما ألزم السلاطين بعد ذلك بتوزيع الغلال من الشئون السلطانية وهذا أيضا حل مؤ وكان ينبغي على الحكام وضع حلول جذرية تعالج المشاكل المتراكمة المت كالآتي:

– اختيار القيادات الصالحة لدراسة وتنفيذ الحلول الجذرية.

– ترشيد الاستهلاك.

---

(١) قاسم: سلاطين المماليك (القاهرة: الشروق، ١٩٩٤)، ص/١٦، عاشور: العصر المملوكى (الـ النهضة، ١٩٦٥)، ص/ ٣٢٥/ ٣٢٨.

(*) الفلوس: العملات الصغيرة المصنوعة من النحاس.

- تشديد الرقابة على دار السكة.
- وضع نظام للعقوبة على المحتكرين.
- إقامة مستشفيات للحجر الطبى.
- إعداد فرق للأزمات يحدد لكل منها مهام محددة.
- الاهتمام بنظافة البيئة.
- وجود نظام فعال للاتصالات.
- وجود نظام فعال للمتابعة والرقابة.

وفى الفقه الإسلامى يرى الفقهاء ضرورة تدبير وتخصيص جزء من الميزانية العامة للأزمات مثل الماوردى فقد أورد رأيين فى ذلك يقول فى الأحكام السلطانية[1].

إذا زاد ما فى بيت المال عن الحاجة بعد إعطاء الرواتب للجند والموظفين وأثمان السلاح والكراع أو الإنفاق على المرافق كالمساجد والطرق والمياه أو غيرها فإن:

- الفائض يدخر للنوائب (الأزمات والكوارث) وهذا رأى أبى حنيفة.
- لا يدخر الفائض وهذا رأى الشافعى لأن النوائب تعين فرضها عليهم إذا حدثت.

كان الخليفة العباسى المنصور يقول: ليس العاقل الذى يحتال للأمر الذى وقع فيه، وإنما الذى يحتال للأمر الذى غشيه حتى لا يقع فيه، فرغ بيت المال من المال فأمر الخليفة بجمع الأموال وتلقاها الخازن وضبطها لمدة ثلاثة أيام ثم قال للخليفة: إن الحادثة إذا حدثت لم تنتظرك فى استخراج الأموال وحملها[2] ومعنى ذلك أن بعض الفقهاء وكثير من المسئولين ذوى الخبرة نصحوا بتخصيص جزء من الميزانية العامة للأزمات بدلا من جمع التبرعات أو زيادة الضرائب أثناء الأزمة، ويعتبر ذلك اهتمام بالتخطيط للأزمة قبل وقوعها.

---

(١) الماوردى: الأحكام السلطانية (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٨٥)، ص/ ٢٦٧.

(٢) احمد شلبى: الموسوعة الإسلامية (القاهرة: النهضة العربية، ١٩٧٤)، ص/١١٧.

يقول ابن الربيع[١] أركان المملكة أربعة :

- الملك .

- الرعية .

- العدل .

- التدبير (وهو إجراء أمور الإنسان على الصواب)[٢] .

ويقول عن التخطيط المالى (تقدير الأموال ويعتبر من وجهتين) :

- تقدير الدخل .

- تقدير الخرج .

ولا يخلو حال الدخل إذا قوبل بالخرج من أحوال ثلاثة[٣] .

- أحدهما أن يفضل الدخل على الخرج، وذلك الملك المستقيم والتدبير السليم ليكون فاضل الدخل معرضا لوجوه النوائب معدا .

- الحالة الثانية أن يقل الدخل عن الخرج وذلك هو الملك المختل والتدبير المعتل (التخطيط المعيب) فيؤول إلى العطب (الانهيار) .

- الحالة الثالثة أن يتكافأ الدخل والخرج حتى يعتدل ذلك يكون فى زمن السلامة مستقيما وعند الحوادث معتلا، فإذا تحركت النوائب (الأزمات) كده الاجتهاد وثلمه[*] الإخوان .

مما سبق يتبين لنا أن فقهاء الإسلام قد نبهوا على حدوث الأزمات ونصحوا المسئولين أن يخططوا للأزمات قبل وقوعها بتدبير المال اللازم لها، كما يفهم من كتاب ابن الربيع أن الفقهاء قد ميزوا بين البيئة العادية (زمن السلامة) والبيئة المضطربة (الحوادث) وظروف عدم التأكد لأنه قد يصعب التنبؤ بها، وأن محاولة الحركة أثناء الأزمة سيكون صعبا (كده الاجتهاد) وهذا ما قاله

---

(١) ابن أبى الربيع : سلوك المالك فى تدبير الممالك جـ/ ٢ (القاهرة : الشعب، ١٩٨٣) ص/ ٢٨٩ .

(٢) المرجع السابق جـ/ ١، ص/ ٣٧٦ .

(٣) المرجع السابق جـ/ ٢، ص/ ٤٢١ .

(*) ثلمه الإخوان : ابتعدوا عنه وانقلبوا عليه .

(paul T.Hart 1993) كما أن المستويات الإدارية التى تليه ستبتعد عنه ولا تعينه، لذا رأى الفقهاء والعلماء ضرورة التخطيط والإعداد المسبق للأزمات والاستعداد لها وإعداد المال والرجال لها.

ومن أهم من كتب عن الأزمات المقريزى فى كتابه القيم: إغاثة الأمة بكشف الغمة الذى نبه فيه على ضرورة اهتمام المسئولين بوضع الحلول المبنية على الدراسة للأزمة قبل حدوثها وتوفير المال وإعداد الأفراد.

١/٤ - إدارة الأزمة عند المقريزى[1] ٧٦٦هـ/ ٨٤٥هـ:

يسمى المقريزى الأزمة أو الكارثة الغمة وهى الكربة ويرى أن من أسبابها مخالفة شرع الله، قال ﷺ: **«ما نقض قوم عهدا إلا سلط الله عليهم عدوهم، وما حكموا بغير ما أنزل الله إلا فشا فيهم الفقر، وما ظهرت فيهم الفاحشة إلا فشا فيهم الموت، ولا طففوا الكيل والميزان إلا منعوا نبات الأرض وأخذوا بالسنين[*] ولا منعوا الزكاة إلا حبس عنهم القطر»**[٢] كما قال ﷺ: **«ما من قوم يظهر فيهم الربا إلا أخذوا بالسنين، وما من قوم يظهر فيهم الرشا إلا أخذوا بالرعب»**[٣].

ومعنى الأحاديث أن الأزمات والكوارث يسلطها الله جل وعلا على من يخالف أمره وأن من يطيعه فهو فى مأمن منها، يقول الحق: **﴿مَا يَفْعَلُ اللَّهُ بِعَذَابِكُمْ إِن شَكَرْتُمْ وَآمَنتُمْ﴾** [النساء: ١٤٧].

يقول المقريزى: الأمور قلها وجلها إذا عرفت أسبابها سهل على الخبير إصلاحها[٤].

٤/ ١/ ١ - الإنذار:

حدوث المجاعة وانتشار الأوبئة وموت كثير من الناس وانتشار السرقة والنهب وخروج العامة على الحكام.

---

(١) المقريزى: إغاثة الأمة بكشف الغمة (القاهرة: الهلال، ١٩٩٠)، ص/ ٢٦/ ١٣٩.

(*) السنين: الفقر والجدب.

(٢) ابن ماجه والبزار، عن ابن عمر، صحيح.

(٣) أحمد، عن عمرو بن العاص، حسن.

(٤) المقريزى، مرجع سابق ص/ ٢٨.

٤ / ١ / ٢- أسباب الأزمات فى رأى المقريزى :

٤ / ١ / ٢ / ١ - سوء الاختيار فى كل المستويات الإدارية :

- القيادات لا تختار من ذوى المكنة والأمانة .

- الأفراد يختارون من غير ذوى القوة والأمانة .

٤ / ١ / ٢ / ٢ - سوء التخطيط :

- عدم تحديد الأهداف .

- سوء استخدام وتوزيع الموارد وعدم ترشيدها .

٤ / ١ / ٢ / ٣ - الاحتكار :

- تخزين السلع الغذائية (الأقوات) مما يرفع أسعارها .

- كنز النقدين الذهب والفضة مما سبب استخدام الفلوس المغشوشة .

- احتكار كبار التجار للأراضى الزراعية .

- عدم اهتمام الأمراء بمصالح الرعية .

- تفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .

- ضعف الاتصالات بين الراعى والرعية .

٤ / ١ / ٢ / ٤ - ضعف المتابعة والرقابة :

- عدم وجود معايير لقياس الأداء .

- عدم تطبيق نظام الثواب والعقاب .

يركز نظام اختيار القيادات فى الإسلام على اختيارهم من أهل التمكن والأمانة يقول الحق : ﴿ **إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ** ﴾ [يوسف : ٥٤] والمكنة القدرة على القيادة والتمكن من التخصص وإلا كيف يمكن للقائد تقييم أداء مرءوسيه وهم أعلى علما أو أعمق تخصصا؟ ﴿ **إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ** ﴾ [البقرة : ٢٤٧] والركن الثانى هو الأمانة وتشير إلى جماع القيم أى أن القيادة فى الإسلام هى حاصل ضرب المكنة X القيم .

أما الأفراد فإن ركني الوظيفة لديهم هما القوة والأمانة أي القدرات والقيم ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦]. فالوظيفة في الإسلام هي حاصل ضرب القوة X القيم.

ونلاحظ أن الأمانة هي الركن الثاني فيهما معا القيادة والوظيفة لأن القيم لا تتغير باختلاف المستوى الإداري أو المكان أو الزمان يقول رسول الله ﷺ: « **أيما رجل استعمل رجلا على عشرة نفس علم أن في العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله ورسوله وغش جماعة المسلمين** »(١).

فالإسلام يحض على حسن اختيار الموارد البشرية وعلى اختبارهم، حبس عمر رضي الله عنه الأحنف بن قيس ثم قال له: قد بلوتك وخبرتك فرأيت علانيتك حسنة، وأنا أرجو أن تكون سريرتك على مثل علانيتك وإننا كنا لنحدث إنما يهلك هذه الأمة كل منافق عليم اللسان(٢)، كما يحث الإسلام على تدريبهم وتنمية مداركهم ومعارفهم وارتفاع مستوى مهاراتهم، يقول ﷺ: « **ارموا واركبوا** »(٣) « **ستفتح عليكم أرضون ويكفيكم الله فلا يعجز أحدكم أن يلهو بأسهمه** »(٤) وذلك ليضمن استمرار التدريب والاستعداد بعد الأزمة استعدادا للمستقبل وتحث الهندرة على تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم فبينما يساعد التدريب على رفع القدرات والمهارات فإن التعلم يؤدي إلى زيادة المدارك والإلمام بمحيط العمل كما تكسب عملية التعلم مهارات أو مفاهيم أو معارف جديدة تساعد على تحقيق الأهداف(٥).

ويهتم الإسلام بإعطاء الأجور على قدر الكفاية(٦) حتى يشبع العاملون حاجاتهم الضرورية والحاجية وإذا اتسع المال للتحسينية أعطوا فلا يلجأ الفرد والجماعة إلى السرقة أو الرشوة.

---

(١) الحاكم، عن عباس، صحيح.

(٢) ابن الجوزي، سيرة ومناقب عمر بن الخطاب (القاهرة: الفكر العربي، بدون تاريخ) ص١١٦.

(٣) أحمد، عن عقبة، حسن. (٤) مسلم، عن عقبة بن نافع، صحيح.

(٥) هامر: إعادة هندسة نظم العمل (القاهرة: الأهرام، ١٩٩٥) ص ٤٥.

(٦) الماوردي، مرجع سابق ص ٢٥٦.

فالإسلام يهتم بالعنصر البشرى ويكرمه ويعتبره أغلى العناصر والموارد يقول أحد الباحثين: «إن المنظمة التى تمتلك عناصر بشرية مدربة ومؤهلة هى المنظمات التى يتوفر لها الفرصة القوية للنجاح والاستمرار»(١).

كما يهتم الإسلام بالتخطيط لكل عمل يقول العامرى: «الحزم قاعدة السياسة ومبناه على التنبيه للواقع بحسن التفقد والتعهد وعلى استخراج ما لم يقع (التنبؤ) مما يجوز أن يقع باستقباله بالفكر وبالتكهن من الواقع وبالتفرس والتثبت فيما بلغه والرؤية فيما يجب أن يعمل وبالمبادرة إلى تنفيذ ما استبان وظهر وترك التأخير ومن الحزم أن يعمل على الأشد فيما يحذر وعلى الأيسر والأخف فيما يؤمل وأن من الأمور الضارة إذا لم يتقدم بالاستعداد فوردت بغتة وفجأة لا تمهل لاقتناء ما يتوقى به من شرها فتضر لذلك الضرر العظيم وربما أبادت وأتلفت»(٢)، ويقصد بذلك أن التخطيط المبنى على غير تنبؤ خاصة فى الأزمات يؤدى إلى الضرر، وأن التخطيط للأعمال ضرورى حتى لا تباغت المنظمات أو الدول بالأزمات، وأن الخطة ينبغى فيها أخذ جانب الحذر ووضع أسوأ الاحتمالات حتى نحمى المنظمة من الخسائر، كان العسس (الشرطة) يسهرون فى الأسواق والشوارع وأمامهم المشعل وحولهم الأعوان بنوب مقررة (دوريات) خوفا من أن يحدث بالقاهرة بالليل حريق فيتداركون إطفاءه(٣) يقول أحد الباحثين: «والتخطيط فى الإسلام يشمل كافة مستلزمات الخطة الجيدة كما هو متعارف عليه حديثا»(٤).

- ضرورة وجود هدف محدد.
- جمع البيانات والمعلومات والاستعانة بها فى التنبؤ لوضع الخطة.
- توفير المقومات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.
- الحيطة والحذر من الظروف المستقبلية.

---

(١) نعيم نصير (١٩٨٧) **المنظور الإسلامى لإدارة الموارد البشرية**. الإدارة العامة. العدد/ ٦٥، ص/ ١٨٣.

(٢) العامرى، **السعادة والإسعاد فى السيرة الإنسانية** (القاهرة: دار الثقافة والنشر، ١٩٩١)، ص٣٠٤، ٣٠٥.

(٣) المقريزى، **الخطط جـ٣** (القاهرة: الآداب، بدون تاريخ) ص ١٦٨.

(٤) أنس المختار (١٩٩٦) **التطبيقات الإدارية فى الإسلام**، المجلة العلمية لتجارة الأزهر العدد ٢١ ص ١٦٤، ١٩٨.

أما الاحتكار فإنه لغة يعنى: الظلم والالتواء والعسر واصطلاحا: حبس الأقوات للغلاء وقد نهى الإسلام عنه يقول الحديث: «**من احتكر حكرة يريد أن يغلى بها على المسلمين فهو خاطئ وقد برئت منه ذمة الله ورسوله**»(١) وللاحتكار عدة مساوئ:

- حرمان الناس من القوت والضروريات.
- ارتفاع الأسعار.
- الحد من زيادة الإنتاج.
- التضخم Inflation.
- إثراء المحتكر على حساب المستهلكين.
- لا يؤدى إلى التقدم التكنولوجى.

يجب على ولى الأمر اتخاذ كل الإجراءات الوقائية ضمانا للناس من الاحتكار ووضع نظام للعقوبات للمخالفين كجبرهم على البيع وقد اتفقت المذاهب الأربعة على ذلك(٢) أو فرض التسعير على المحتكرين حتى لا يضروا بالناس.

يحض الإسلام الراعى على الاهتمام بالرعية يقول ﷺ: «**أيما وال ولى شيئا من أمر أمتى فلم ينصح لهم ويجتهد لهم كنصيحته وجهده لنفسه كبه الله تعالى على وجهه يوم القيامة فى النار**»(٣) «**كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته فالإمام راع ومسئول عن رعيته...**»(٤) ونلاحظ فى الحديث الأول كلمة (شيئا من أمر أمتى) ويقصد بها أى مستوى إدارى فى الدولة أو فى المنظمات أو غيرهما فكل واحد من القادة فى أى مستوى إدارى مسئول مسئولية محددة عن رعاياه أو مرءوسيه ينبغى أن يجتهد لمصالحهم ولا يترك أمرهم لغيره، وينبغى أن يفضل

---

(١) احمد والحاكم عن أبى هريرة، حسن.

(٢) قحطان الدورى (١٩٨٧) **الاحتكار وآثاره فى الفقه الإسلامى**. الحضارة الإسلامية، الأردن، ص ٨٤، ١٦٦.

(٣) الطبرانى، عن معقل بن يسار، حسن.

(٤) متفق عليه، عن ابن عمر، صحيح.

مصالحهم عن مصلحته الشخصية ويتفرغ، لهم فحين تولى الصديق الخلافة رآه عمر ذاهبا إلى السوق للتجارة أرجعه واستشار المسلمين فى فرض أجر له ولمن بعده حتى يتفرغ للخلافة ولا يشغله العمل الشخصى عن مهام الخلافة(١).

وينبغى على القائد أن يجعل الاتصالات فعالة ومستمرة بينه وبين مرءوسيه فالاتصال الفعال يؤثر على تنمية قدرات العاملين وقد عنى الإسلام بالشورى لتكون أداة الاتصال المستمرة رأسيا بين المستويات الإدارية وأفقية بين المستوى الإدارى الواحد(٢) وأنه ينبغى أن يكون القائد فى مركز الدائرة دائم التواجد بين مرءوسيه وهم كمحيطات الدوائر حوله، وأنه ينبغى للرئيس أن يطلع على غوامض الأمور ودقائقها وتجب عليه البقظة والتصفح(٣) وذلك تأسيا برسول الله ﷺ فقد كان دائم التواجد بين صحابته يتفقدهم ويعلمهم أمور دينهم ويوجههم ويهديهم إلى الصراط المستقيم.

أمر الإسلام بمتابعة ورقابة المرءوسين ووضع القواعد والمعايير التى سيقيموا الأداء على أساسها، وما الأوامر والنواهى إلا معايير لتقييم الأداء البشرى فالقائد يضع الأهداف لمرءوسيه ويبذل أقصى جهده لدفعهم إلى الإنجاز ويقيم مستويات الأداء وهى فى الإسلام ثلاثة مستويات(٤).

- الإتقان وهو إحكام الأمر ومعرفة تفاصيله.
- الإصلاح وهو معرفة أسباب الانحرافات ومحاولة إصلاحها.
- الإحسان وهو أعلى درجات الأداء فى الإسلام.

فالقائد يقيم الأداء فيكافئ المتقن والمصلح والمحسن كلاً على قدره حتى يدفع كل فرد منهم لتحسين مستواه، أما المستويات الأقل فينبغى تحفيزهم ودفعهم إلى الإتقان فإذا كانت قدرات الفرد محدودة أعطى على قدره، وإذا أهمل وجبت محاسبته وعقابه على قدره، فالإسلام يأمر باتباع نظام الثواب والعقاب حتى يدفع

---

(١) السيوطى: تاريخ الخلفاء (بدون بيانات) ص ٧٨.

(٢) الباحثة (١٩٩٥) أبعاد الثقافة التنظيمية فى الفقه الإدارى الإسلامى. المجلة العلمية لتجارة الأزهر فرع البنات، العدد ١٢، ص ٤٨، ٦٠.

(٣) ابن طبا طبا: الفخرى فى الآداب السلطانية (القاهرة: المعارف، ١٩٨٣) ص١٩ / ٢٠.

(٤) الباحثة، المرجع السابق، ص ٧٤، ٧٦.

المجد للتحسين المستمر ويدفع الأقل مستوى للاتقان ويعاقب المهمل حتى يرجع فيكافأ كغيره إن هو أتقن.

٤ / ١ / ٣ - مظاهر الأزمة عند المقريزى:

٤ / ١ / ٣ / ١ - المظاهر الاقتصادية

- الزرا .ة
- هجرة الفلاحين للأراضى ولمهنة الزراعة وعدم زراعة مساحات كبيرة لعدم وجود ماء الرى.
- الصناعة:
- توقفت صناعات المنتجات الزراعية كعصر الزيت ومنتجات الألبان.
- توقفت الصناعات الأخرى لانعدام الدخول وعدم وجود قوى شرائية.
- الثروة الحيوانية
- نفقت الماشية لعدم وجود الأعلاف لها.
- التجارة
- ندرة السلع
- ارتفاع الأسعار
- الغلاء
- التضخم
- النقد
- عدم التعامل بالنقدين الذهب والفضة
- التعامل بالفلوس المصنوعة من المعادن الأخرى.
- اختلاف قيم النقود لعدم ضبطها

٤ / ١ / ٣ / ٢ - المظاهر الاجتماعية

- المجاعة
- موت العامة
- الهجرة إلى المدن.

٤ / ١ / ٣ / ٣ – المظاهر الصحية

– انتشار المرض .

– انتشار الأوبئة نتيجة عدم العلاج أو الوقاية .

– التلوث خاصة فى مياه النيل .

٤ / ١ / ٣ / ٤ – المظاهر القيمية

– أكل ما حرم كالميتة .

– النهب والسرقة .

– انتشار الرشوة .

– انعدام الأمن على النفس والمال .

– التدهور الأخلاقى .

٤ / ١ / ٣ / ٥ – المظاهر السياسية .

– خروج العامة على الأمراء .

– انتشار الفوضى .

– انعدام الأمن السياسى .

٤ / ١ / ٤ – الاحتواء :

لم يحدث احتواء للأزمة لتراكم الأسباب وعدم تمكن الأمراء من التحكم فى الأزمة لعدم وجود خطة لذلك وعدم اهتمامهم بالرعية أو لجهلهم رغم تكرار الأزمة بنفس الأسباب والمظاهر وهو قلة الأمطار وانخفاض منسوب مياه النيل .

٤ / ١ / ٤ / ١ – الاحتواء فى رأى المقريزى :

يرى المقريزى أن احتواء الأزمات فى مصر يكمن فى :

– التحكم فى مياه نهر النيل بعمل المشروعات العظيمة كالقناطر والسدود .

– عمل خطة لترشيد الاستهلاك فى السنوات الرائجة .

- تخزين فائض المحصولات فى سنوات الفيضان للسنوات القليلة المطر.
- تعيين الكفاة من القادة.
- تعيين المتخصصين من الأفراد على أسس سليمة.

وقد نبه القرآن الكريم على ذلك فى سورة يوسف[*] يقول المقريزى: قد كانت القناطر والسدود تبنى فى عصر الفراعنة بتقدير وتدبير حتى أن الماء يجرى من تحت منازلها وأفنيتها فيحبسونه كيف شاءوا[١].

ويقال إن ملوك مصر كانوا يقسمون الخراج أربعة أقسام[٢].

- قسم لخاصة الملك
- قسم لأرزاق الجند (المكون البشرى)
- قسم لمصالح الأرض (المكون الطبيعى) وبناء القناطر (المكون الصناعى)
- قسم يدخر لحادثة تحدث فينفق فيها (احتياطى الأزمات والكوارث).

فالفراعنة كانوا يدبرون لإصلاح المكونات الثلاثة، ثم يدخرون الباقى لما قد يحدث ولما فتح عمرو بن العاص مصر فى عصر الخليفة عمر بن الخطاب رضى الله عنه أنفق عمرو مائة وعشرين ألف دينار على حفر الخلجان وإقامة الجسور وبناء القناطر وتقوية أهلها على العمار[٣]، وفى الشريعة فإن بناء القناطر والمسجد الجامع واجب، وعمارة المساجد مندوبة وبناء المساكن مباحة[٤] ولكن الأمراء لم ينتبهوا لذلك فحدثت الأزمات المتوالية بسبب تراكم الخلل فى المكون الطبيعى (المياه) والبشرى (سوء التدبير) والصناعى (بناء القناطر والجسور أو صيانة الموجود منها)[٥].

---

(١) المقريزى: **الخطط جـ١** (القاهرة: مكتبة الآداب، بدون تاريخ)، ص ٣٦.

(٢) المرجع السابق، ص١٢٠. (٣) المرجع السابق، ص١٢٣.

(٤) الرمانى (١٩٩٧) **مفهوم العمارة فى الاقتصاد الإسلامى**، المجلة العربية للعلوم الإسلامية، العدد ٥٧ ص ٢٤٠.

(٥) هلال: **مهارات إدارة الأزمات**، ص ٧٤.

(*) راجع الفصل الأول من الكتاب.

وقد تنبه العالم العربى الحسن بن الهيثم عندما ذهب إلى أسوان إلى إمكانية بناء مشروع لحجز مياه النيل وحماية مصر من الفيضان أو الجفاف وهو فكرة بناء السد العالى(١) وقد نبه العلماء إلى الاستفادة من التجارب كما ينادى به الآن (Wimsley 1996).

أباح الإسلام فى الأزمة ما كان محرما فى الظروف العادية فإنه قد أباح أكل مال الغير قال رجل أصابتنا مخمصة وأتيت حائطا (بستانا) بالمدينة فأخذت سنبلا ففركته وأكلته وجعلته فى كسائى فجاء صاحب الحائط فضربنى وأخذ ثوبى فأتى رسول الله ﷺ فأخبرته فقال للرجل: «**ما أطعمته إذ كان جائعا أو ساغبا(*) ولا علمته إذ كان جاهلا**»(٢) فأمره النبى ﷺ فرد إليه ثوبه وأمر له بوسق من طعام أو نصف وسق، وسئل ﷺ عن الثمر المعلق فقال: «**ما أصاب فيه من ذى حاجة غير متخذ خبنة(*) فلا شىء عليه**»(٣).

قال عمر بن الخطاب رضى الله عنه: إذا مر أحدكم بحائط فيأكل منه ولا يتخذ ثبانا(*)(٤).

كانت عند رجل فقير ناقة فنفقت ثم ذهب الرجل فسأل رسول الله ﷺ فقال له «**هل عندك شىء يغنيك**» قال الرجل: لا. قال: «**فكلوها**»(٥).

قال الإمام الشافعى(٦) إذا كان مقيما يأكل بقدر ما يسد حاجته، والمسافر يتضلع(*) ويتزود فإذا وجد غنى عنها طرحها وإن وجد مضطرا أعطاه إياها ولا يأخذ عنه عوضا.

كما يرى الشافعى أن المضطر إن لم يجد شيئا أن يأكل الميتة ويأكل لحم بنى آدم،

---

(١) عاشور: دراسة فى الفكر الاقتصادى الإسلامى، الدمشقى: محاسن التجارة (القاهرة: دار الاتحاد، ١٩٧٣) ص. ١٢

(٢) ابن ماجة، عن أبى هريرة، حسن.

(٣) الترمذى، عن عمرو بن شعيب، حسن.

(٤) القرطبى: تفسير القرطبى (القاهرة: الشعب، ١٩٦٩)، ص/ ٦٠٥.

(٥) أبو داود ، عن سمرة.

(٦) القرطبى، المرجع السابق، ص ٦٠٦.

(*) السغب: شدة الجوع.

(*) الخبنة: ما يحمله من الثمر.

(*) الثبان: الإناء

(*) يتضلع: يمتلئ شبعا وريا -٢٢.

ولا يجوز له أن يقتل ذميا لأنه محرم الدم ولا مسلما ولا أسيرا لأنه مال الغير، فإن كان حربيا أو زانيا محصنا جاز قتله والأكل منه، ولا يأكل من الميتة إلا قدر ما يمسك رمقه.

قال الإمام مالك[1] يأكل من كل شيء وجده ما يرد جوعه ولا يحمل منه شيئا، وذلك أحب إلى من أن يأكل الميتة، وإذا لم يجد غيرها يأكل منها ولا يشبع ولا يتزود، فإن وجد غنى طرحها.

وقال الإمام أحمد بن حنبل[2]: إن الميتة لا تحل لمن يقدر على دفع ضرورته بالمسألة، وقال إن أكل الميتة إنما يكون في السفر لأنه في الحضر يمكن أن يسأل الناس.

وقال الإمام أبو حنيفة وأصحابه لا يأكل المضطر من الميتة إلا بقدر ما يمسك رمقه والمضطر له رخصة، والامتناع عن الأكل سعى فى قتل النفس وإلقاء النفس إلى التهلكة. مما سبق يتبين لنا أن الأئمة الأربعة قد أجمعوا على أكل وشرب ما يسد الرمق ورأوا أن الميتة أفضل من لحم الخنزير وشرب الخمر أباحه بعضهم فى المخمصة خلافا للشافعى الذى قال: إن الخمر لا تزيد الإنسان إلا عطشا[3].

٤ / ١ / ٥ - التعلم

٤ / ١ / ٥ / ١- النواحى الاقتصادية

٤ / ١ / ٥ / ١ / ١ - الزراعية

- أعمروا الأرض ببناء القناطر والسدود لتقى مصر من الأزمات الاقتصادية.
- أجرت الأراضى الزراعية بإيجارات عادلة.
- أعطوا عمال الأرض أجورا عادلة.

---

(١) الفخر الرازى: التفسير الكبير (القاهرة: دار الغد العربى ١٩٩٢) ص ٦٥٧.

(٢) ابن قدامة: المغنى (القاهرة: دار الغد العربى ١٩٩٥) ص ٥٢٩.

(٣) الفخر الرازى: مرجع سابق، ص ٦٥١.

٤ / ١ / ٥ / ١ / ٢ - الصناعية

- اهتموا بالصناعات والحرف.

٤ / ١ / ٥ / ١ / ٣ - الثروة الحيوانية

- اهتموا بالثروة السمكية كمصدر للقوت.

- اهتموا بالثروة الحيوانية وتوفير علفها والعناية بصحتها.

٤ / ١ / ٥ / ١ / ٤ - التجارية

- اشتروا الغلال من التجار وخزنوها في المخازن السلطانية فانخفض السعر.

- ختموا على غلال التجار حتى موعد الحصاد إلا من باع ثم باعها التجار خوفًا من التسوس لما قرب موسم الحصاد.

- سنت التشريعات لحماية التجارة.

- سعروا السلع حتى يقضوا على الغلاء وعاقبوا الممتنعين.

٤ / ١ / ٥ / ١ / ٥ - النقد

- خصصت دار مركزية لضرب النقود وشددوا الرقابة عليها ووضعوا معايير دقيقة بحيث لا يمكن تزييف النقود[١].

- أغرقوا السوق بالنقد الصحيح حتى يمتنع المزيفون.

- سنت التشريعات لحماية النقد.

٤ / ١ / ٥ / ٢ - الاجتماعية

- وزعت الغلال على العامة بأسعار عادلة للقضاء على المجاعة.

- عاد الفلاحون إلى أراضيهم فانخفضت نسبة البطالة.

- أصبح الإنفاق في الضرورات ثم الحاجات ثم التحسينات[٢] وقضى على

---

(١) المقريزي: النقود (القاهرة: العصرية، ١٩٣٩)، ص/٥٧.

(٢) الباحثة (١٩٩٤) الضوابط السلوكية للتنظيم الإسلامي. المجلة العلمية لتجارة الأزهر فرع البنات، العدد/١١، ص٢٧١/٢٧٢.

السلوك الاستهلاكى الترفى الذى ينتج عن التضخم(١).

٤ / ١ / ٥ / ٣ - الإدارية

- حددت الأهداف بدقة وحددت المخاطر للحد منها.
- وضعت النظم والإجراءات للحد من الأزمة.
- وضع المسئولون خطة متوسطة الأجل لمدة عشرين شهرا فزال الغلاء.
- وضعوا أسس سليمة لاختيار القادة والأفراد.
- كونوا فرقًا للطوارئ على استعداد مستمر لقياس منسوب النيل.
- زادت قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية بالشورى وغيرها.
- شددوا المتابعة والرقابة خاصة للمحتسبين فهم مراقبون الأسواق.
- وضع المسئولون أسس نظام الثواب والعقاب ونفذوه.

٤ / ١ / ٥ / ٤ - الصحية

- اهتموا بصحة الرعية فوفروا الدواء والمارستانات (المستشفيات).
- اهتموا بنظافة نهر النيل.

٤ / ١ / ٥ / ٥ - القيم

- أصبح الحكام قدوة حسنة.
- نفذت أحكام الشريعة فى النهب والسرقة والرشوة.
- عاد الشعور بالأمن فالأمن مرتبط بالعدل(٢).

٤ / ١ / ٥ / ٦ - السياسية.

- انضبطت الأمور ولم تعد الفوضى منتشرة.

---

(١) شوقى دنيا (١٩٩٧) التضخم مدخل نظرى لمفهومه وأسبابه وآثاره. مجلة مركز صالح للاقتصاد الإسلامى، جامعة الأزهر، العدد الثانى، ص١٢١ / ١٢٣.

(٢) الباحثة (١٩٩٧) قيم وسلوك المرءوسين كمتغير وسيط بين قيم وسلوك الرؤساء والفعالية التنظيمية. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع البنات. العدد/ ١٤، ص٥٤.

- عودة الثقة فى الحكام.

- رجوع الأمن إلى الشوارع.

٤ / ١ / ٥ / ٧ - التشريعية.

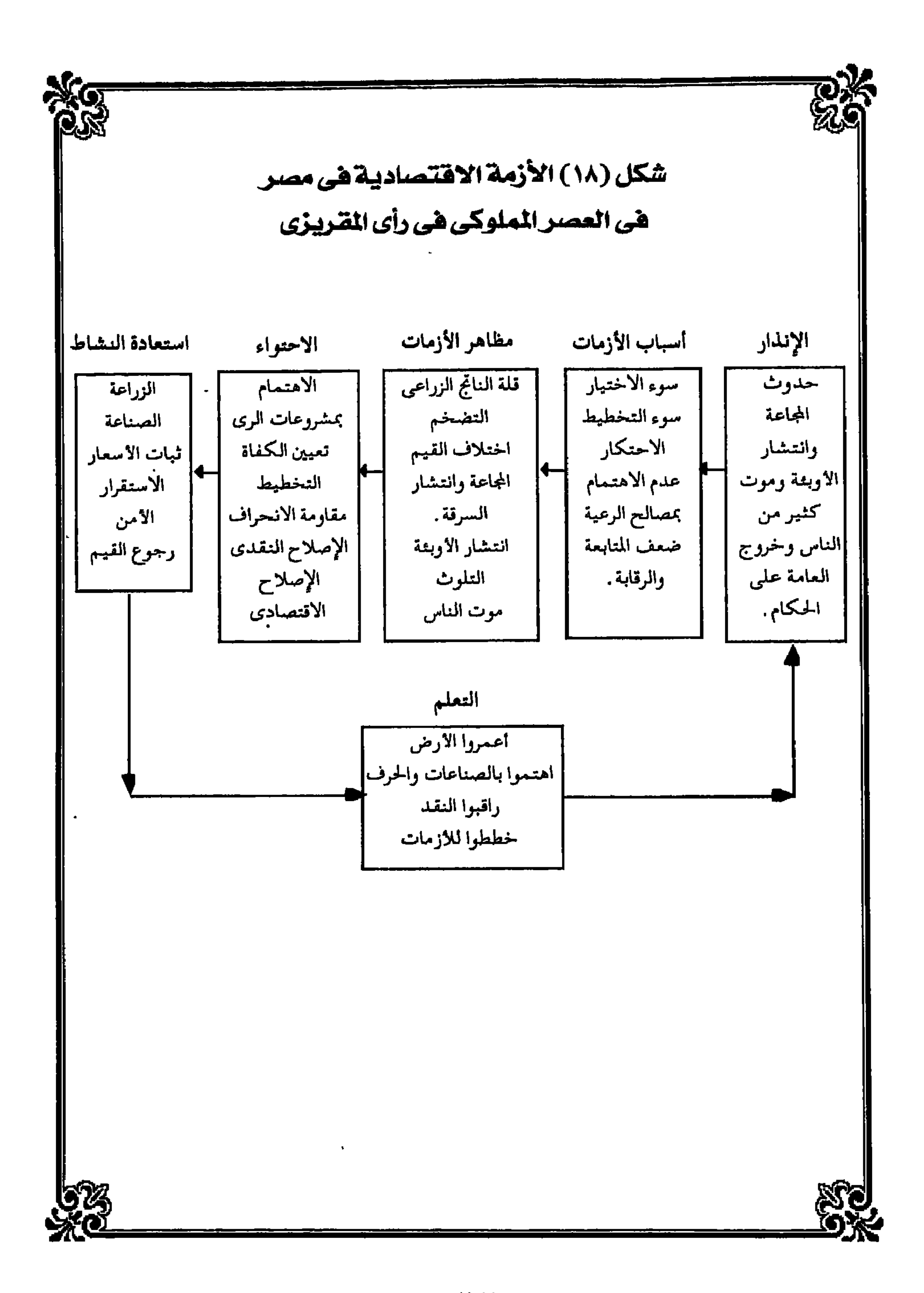
سنت التشريعات لعقاب:

- المحتكرين بإرغامهم على البيع أو التسعير، فعقوبة الاحتكار تعزيرية يقدرها الحاكم.

- المرتشين وهى أيضاً عقوبة تعزيرية كان يقوم بها المحتسب.

- السارقين بقطع اليد كما فى نص القرآن.

- تخويف المخالفين بعقوبة الإعدام حتى يرتدعوا.



شكل (١٨) الأزمة الاقتصادية فى مصر
فى العصر المملوكى فى رأى المقريزى
الإنذار
حدوث المجاعة وانتشار الأوبئة وموت كثير من الناس وخروج العامة على الحكام.
أسباب الأزمات
سوء الاختيار
سوء التخطيط
الاحتكار
عدم الاهتمام بمصالح الرعية
ضعف المتابعة والرقابة.
مظاهر الأزمات
قلة الناتج الزراعى
التضخم
اختلاف القيم
المجاعة وانتشار السرقة.
انتشار الأوبئة
التلوث
موت الناس
الاحتواء
الاهتمام بمشروعات الرى
تعيين الكفاة
التخطيط
مقاومة الانحراف
الإصلاح النقدى
الإصلاح الاقتصادى
استعادة النشاط
الزراعة
الصناعة
ثبات الأسعار
الاستقرار
الأمن
رجوع القيم
التعلم
أعمروا الأرض
اهتموا بالصناعات والحرف
راقبوا النقد
خططوا للأزمات

٢/٤ - إدارة الأزمة عند الأسدى (٨٥٥هـ)

شغلت الأزمة الاقتصادية فى العصر المملوكى عدة كتاب من بينهم الأسدى الذى حاول تحليل الأزمة واستنباط أسبابها واستقراء مظاهرها والتفكير فى احتوائها ووضع الحلول للخروج منها، ويعرف الأسدى الأزمة: «بحادث يسبب الفساد المؤدى إلى الخلل فى أحوال الخاص والعام وأن استمرار الخطأ فى التدبير يسبب تغيراً كليابحادث عظيم يحدث بغتة»(١). وهذا التعريف يتفق مع التعريف الحديث للأزمة، كما يرى الأسدى أنه لا يمكن نقل الشىء إلى ضده من أول وهلة لكن يمكن ذلك بالتدريج لأن الحق قوى والقائم به معان إذا سلك التحقيق والتحرير والتلطيف والتمزيج(٢).

ويمتاز الأسدى أنه لم يقتصر على عرض الأزمة وتحليل أسبابها ونتائجها ولكنه وضع حلاً لكل سبب من أسبابها، كما أشار إلى مراحل الأزمة وإلى علاجها خطوة خطوة أو على مراحل وهو ما يشار به فى الفكر الحديث لعلم الأزمات.

وقد كان الأسدى يتولى وظيفة الحسبة لذا فهو يتكلم عن علم وخبرة، ويرى الأسدى أن أسباب الأزمات ليس هو ندرة المتاح ولكن سوء استخدام الموارد(٣).

٤ / ٢ / ١ - الإنذار:

خروج العامة على الحكام نتيجة لعدم إشباع الحاجات الضرورية وانتشار الفوضى والنهب والسرقة وانعدام الزمن والقيم، وخروج الأعداء وتهديدهم للسواحل(٤).

٤ / ٢ / ٢ - أسباب الأزمات عمومًا فى رأى الأسدى:

المال:

- عدم الدقة فى الدخل والخرج.

---

(١) الأسدى: التيسير والاعتبار والتحرير والاختبار فيما يجب من حسن التدبير والتصرف والاختيار (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٦٨)، ص٥٣، ١٥٩.

(٢) المرجع السابق، ص٥٢.

(٣) شوقى دنيا (١٩٩١) قراءة اقتصادية فى كتاب التيسير والاعتبار للأسدى مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود. العدد الخامس، ص/٢٠٣/٢٠٦.

(٤) الأسدى، ص١٥٥.

- خلط المال الحرام بالمال الحلال فى ميزانية الدولة.
- صرف أموال الأوقاف فى غير جهاتها.
- الإهمال فى قبض العوائد المتعلقة بالتجار.
- قلة العشور (الجمارك) لعدم الإقبال على الاستيراد والتصدير.
- نقص مال الزكاة نتيجة لقلة الناتج بسبب الأزمة.

الأراضى

- توزيع الأراضى الزراعية على غير المستحقين لقرابة أو لصلة.
- عدم خدمة الزرع كما ينبغى.

العمارة

- إهمال العمائر الضرورية.
- عدم صيانة الموجود منها.

النقد

- عدم ضبط النقد.
- عدم الرقابة على دار السكة.

التجارة

- الاحتكار.
- قلة الإقدام على الاستيراد والتصدير لزيادة العوائد دون وجود خدمات مقابلة.
- نقص الربح لزيادة النفقات.
- التحجير(*) على السلع والمحاصيل والحمايات(**).

(*) التحجير: التحريم والتضييق.

(**) الحمايات: تقرير عوائد ظالمة من غير تحرير ولا تعليل.

- التفريط فى إصلاح الموازين والمكاييل[1].

الأمن

- نقص الطمأنينة على النفس والمال.

القيم

- نقص العدل.
- انتشار الظلم.
- انتشار الرشوة.
- انتشار الفساد.

الإدارة

- عدم التنبؤ[2].
- عدم تحديد الأهداف.

سوء التدبير (التخطيط).

- تعيين والى الحسبة (مراقب الأسواق) من الجائرين (الظالمين).
- عدم تعيين الثقات والعدول وتعيين غير المناسبين.
- الإهمال فى تفقد الأراضى والبلاد أى سوء المتابعة.
- الاستهانة بالشورى.
- عدم عقاب المهملين.
- الاتكال على البخت وعدم محاولة تحليل الأسباب لوضع الحلول.
- عدم إصلاح ما يقع من خلل (عدم الصيانة)
- عدم الاستعداد للحوادث (الأزمات).

---

(١) راجع الجزء الأول من الكتاب.
(٢) الأسدى، مرجع سابق، ص٨٦ / ٨٧.

٤ / ٢ / ٢ / ١ - ويرى الأسدى أن سبب الأزمات فى مصر ينحصر في:

إهمال العمارة فى نهر النيل.

- عدم استنباط أراضى زراعية جديدة.
- عدم حفر الخلجان والترع.
- عدم إصلاح الجسور والقناطر.
- عدم تعديل مصارف المياه ومسيلاته.
- عدم تحديد وتوزيع العمل على العاملين فى عمارة نهر النيل.
- عدم انضباط سلوكيات العمل.

هروب كثير من الفلاحين إلى البادية بسبب:

- الظلم.
- خروجهم على الطاعة.
- السرقة والقتل.
- مخالفة الجماعة.
- تسليط الكشاف(*) والولاة وأصحاب الجباية والخراج بالظلم على الرعية
- زيادة الخراج والجبايات دون حق.
- انتشار الرشوة
- تناول البدل على ولاية الأعمال.
- انتماء كل ظالم إلى ركن من الأركان.
- عدم قدرتهم على الشكوى.

٤ / ٢ / ٣ - مظاهر الأزمة عند الأسدى:

٤ / ٢ / ٣ / ١ - المظاهر الاقتصادية

الزراعة

- ترك كثير من الفلاحين مهنة الزراعة.

(*) الكشاف: المهندسون الزراعيون وتابعيهم.

الصناعة

– ترك المهن الصناعية المترتبة على الزراعة كعصر الزيوت والنسيج والعمارة.

– إهمال العمارة خاصة عمارة نهر النيل.

– عدم صيانة الموجود منها كمقاييس مستوى ماء النهر

التجارة

– الاحتكار.

– الغلاء.

– التضخم.

النقد

– اختلال التوازن والقيم النقدية نتيجة غش العملة

٤ / ٢ / ٣ / ٢ – المظاهر الاجتماعية.

– المجاعة

– الهجرة إلى المدن.

– زيادة الفروق الاجتماعية بين الحكام والعامة

٤ / ٢ / ٣ / ٣ – المظاهر الصحية.

– انتشار الأوبئة.

– تلوث ماء النيل.

– موت كثير من الناس والماشية

٤ / ٢ / ٣ / ٤ – المظاهر القيمية

– انتشار الظلم.

– انتشار الرشوة.

– انتشار السرقة.

- التدهور الأخلاقى.

- أكل الناس بعضهم بعضًا من شدة المجاعة.

٤ / ٢ / ٣ / ٥ - المظاهر الإدارية

- استبداد المسئولين وانفرادهم بإصدار القرارات .

- انعدام الشورى رغم عدم أهليتهم.

- تعيين قادة غير مؤهلين لحمل الأمانة.

- إهمال مسئولياتهم وتكالبهم على مصالحهم الذاتية.

- ضعف الاتصالات بينهم وبين المستويات الأدنى.

- عدم تحديد الأهداف.

- عدم وضع خطط وسياسات وإجراءات للحد من الأزمة.

- عدم تفقد الأعمال مما سبب استهتار المستويات الأدنى.

٤ / ٢ / ٣ / ٦ - المظاهر السياسية.

- خروج العامة على الحكام.

- تهديد الأعداء واعتدائهم على الثغور.

- انعدام الأمن.

٤ / ٢ / ٤ - الاحتواء:

اجتمعت أسباب الأزمات كلها فى أزمات مصر فى ذلك العصر[٢] وقد نتج عنها مخاطر كثيرة سياسية وتجارية ومالية وإدارية وفنية وبشرية وبيئية[٣] ويرى الأسدى أن احتواء تلك الأزمات يكون على مراحل فنقل الشيء إلى ضده يكون صعبًا من أول وهلة ولكن يمكن ذلك بالتدريج[٤] ويرى الأسدى أن صلاح الدنيا يكون بصلاح خمس[٥]:

---

(١) الأسدى، مرجع سابق، ص١١٥.

(٢) محمد عبد الغنى حسن، مرجع سابق ص٥٠.

(٣) فريد النجار، مرجع سابق، ص٦٠.

(٤) الأسدى، مرجع سابق، ص٥٢.

(٥) المرجع السابق، ص١٦١.

- علم العلماء.

- عدل الأمراء.

- عبادة العباد.

- أمانة التجار.

- نصيحة المجربين (ذوى الخبرة).

مما سبق يتبين أن الأسدى يرى إصلاح الدنيا يتم إذا أتقن العلماء العلم وتفرغوا له، وتحلى أولو الأمر بالعدل فالعدل قيمة كبرى وهى اسم من أسماء الله الحسنى، وأحسن العباد العبادة وهم قدوة لغيرهم، وتخلق التجار وهم عصب الاقتصاد بجماع القيم (الأمانة) وانتصح الكل بمشورة الخبراء المجربين فى كل مجال وهذا يتفق مع ما قاله. (Gray Wimsley 1996)(١).

٤ / ٢ / ٤ / ١ - الإصلاح الإدارى:

- حسن اختيار القادة من ذوى المكنة والأمانة.

- القوامة بالقسط (العدالة بين المرءوسين).

- اختيار المستويات الإدارية على أسس سليمة كالقوة والأمانة.

- إصدار القرارات بعد المشورة.

- تحديد الأهداف بدقة.

- عمل الخطط والسياسات والإجراءات التى تقى من الأزمات(٢).

- النقد المستمر للمرءوسين.

- وضع سياسة الثواب والعقاب.

- الاهتمام بالعقل والرأى وعدم الركون للبخت والعشوائية(٣).

- اختيار المرءوسين بعد الاختبار.

---

(١) راجع ص١٤٢ بالكتاب.

(٢) الأسدى، مرجع سابق، ص١٤١.

(٣) المرجع سابق، ص١٠٦.

- إصلاح سياسات الأجور.

- الاهتمام بالعمل الجماعى لسد حاجات البشر[١].

- القضاء على الرشوة بزيادة الأجور وتشديد الرقابة وعقاب المرتشين.

- إعفاء أولى الأمر الذين لم يعالجوا الأزمة لغفلتهم وهممهم القاصرة واختلافهم[٢].

- تقسيم العمل بين كشاف الأرض فى الوجهين البحرى والقبلى خاصة قبل الفيضان.

٤ / ٢ / ٤ / ٢ - الإصلاح الاقتصادى:

٤ / ٢ / ٤ / ٢ / ١ - الإصلاح المالى:

- تحديد الأهداف بدقة.

- المحافظة على الموارد المالية.

- وضع خطط وسياسات مالية هادفة.

- اختبار ذوى الأمانة والكفاءة لوضع السياسات ومتابعتها.

- تقدير الخراج بعد قياس الأرض (روكها)[*].

- جمع الزكاة من الأموال المحددة فى الشريعة وإنفاقها كنص القرآن.

٤ / ٢ / ٤ / ٢ / ٢ - الإصلاح الزراعى

- الاهتمام بالزراعة.

- استصلاح أراضى جديدة (استنباط الأراضى).

- الاهتمام بالآلات الزراعية والمؤن والبذور.

- الاهتمام بالثروة الحيوانية.

- إعطاء الفلاحين أجور عادلة.

---

(١) المرجع السابق، ص٤٦.

(٢) المرجع السابق، ص٤٢.

(*) الروك: مسح الأراضى الزراعية لتقدير الخراج المستحق لبيت المال.

٤ / ٢ / ٤ / ٢ / ٣ – الإصلاح التجارى

– تخفيض الجمارك (العشور) حتى يقبل الأجانب على أسواق مصر ولا يبحثوا عن أسواق أخرى تكون الجمارك فيها منخفضة .

– منع الاحتكار ومعاقبة المخالفين .

– مراقبة الأسواق وتعيين المحتسبين من المقسطين .

– تشديد الرقابة على الموازين والمكاييل .

٤ / ٢ / ٤ / ٢ / ٤ – الإصلاح الصناعى

– الاهتمام بالصناعات والحرف .

– تشجيع الصناع بإعطائهم أجورا عادلة .

٤ / ٢ / ٤ / ٢ / ٥ – الإصلاح النقدى .

– ضبط النقد شكلاً ووزنًا .

– الرجوع إلى الذهب والفضة فى التعامل .

– ضرب الفلوس (العملات المساعدة) من النحاس الأحمر وضبطها .

– متابعة ورقابة دار السكة .

– تعيين موظفى دار السكة من الأمناء .

ويرى الأسدى أن ضبط النقد سينتج عنه(١) .

– سهولة التعامل وسرعته .

– حصول التمدن والاجتماع .

– ضبط مال الزكاة .

– جباية الخراج كاملة .

– دفع أجور العمال بالحق .

– عدم الاختلاف بين المتعاملين .

– عدم تسلط الغلاء (التضخم) .

– ثبات الأسعار .

---

(١) المرجع السابق، ص١٢٠ .

- قلة الغارمين.
- عدم خراب البلدان (الكوارث).
- عدم فساد الأحوال (الأزمات).

٤ / ٢ / ٤ / ٣ - العمارة

- الاهتمام بعمارة الأراضي ونهر النيل بإنشاء القناطر والسدود.
- الاهتمام بالطرق وتمهيدها (تمهيد السبل والمسالك).
- إصلاح الجسور وحفر الخلجان والترع.

٤ / ٢ / ٤ / ٤ - الصحة

- الاهتمام بصحة الرعية.
- الاهتمام بالدواء.
- إزالة ملوثات ماء النيل ليصلح للشرب واستخدام البشر (McCieldon 1993)

٤ / ٢ / ٥ - استعادة النشاط :

حين يتم الإصلاح يعود الناس إلى أعمالهم ويمارسون أنشطتهم في الزراعة والصناعة والعمارة فيشبعون حاجاتهم ويتبادلون سلعهم بالنقد المنضبط وتثبت الأسعار ويستتب الأمن.

٤ / ٢ / ٦ - التعليم:

٤ / ٢ / ٦ / ١ - النواحي الاقتصادية

٤ / ٢ / ٦ / ١ / ١ - الزراعة

- استنبطت الأراضي الجديدة واستصلحت.
- اهتموا بالآلات الزراعية والبذور.
- أعطوا العمال أجوراً عادلة.
- اعتنوا بالثروة الحيوانية فهي مصدر للأكل والشرب والعمل في الحقول.

٤ / ٢ / ٦ / ١ / ٢ - الصناعة

- اهتم المسئولون بالصناعات المختلفة والحرف.
- أمروا بإعطاء الصناع أجوراً عادلة.

٤ / ٢ / ٦ / ١ / ٣ - التجارة

- منع الاحتكار وعوقب فاعلوه
- خفضت الجمارك لتشجيع الجلب (الاستيراد) والتصدير.
- عين المحتسبون من المقسطين.
- راقب المحتسب ومساعدوه الأسواق لحمايتها من المفسدين.
- راقب المحتسب صناعة الموازين والمكاييل وشددوا على ضبطها.

٤ / ٢ / ٦ / ١ / ٤ - النقد

- شددوا الرقابة على دار السكة.
- عين ولاة وموظفى دار السكة من المتخصصين الأمناء.
- ضبط الصناع النقد شكلاً ووزنًا.
- ضبطت العملات المساعدة المصنوعة من النحاس.
- قدرت نسب الخراج والزكاة بالعدل.
- دفعت الأجور بالحق.
- قل الاختلاف على قيم النقود.

٤ / ٢ / ٦ / ٢ - العمارة

- بنوا القناطر والسدود واهتموا بعمارة نهر النيل ومقياسه.
- عبدت الطرق ومهدت السبل.
- أصلحوا الجسور وحفروا الترع لتوصيل مياه النيل للأراضى.

٤ / ٢ / ٦ / ٣ - الصحة

- راقبوا صناع الدواء.
- بنوا المستشفيات.
- أزالوا المخلفات والجثث التى لوثت ماء النيل

٤ / ٢ / ٦ / ٤ - الإدارة

- أختير القادة من ذوى المكنة والأمانة.
- عدل القادة بين المرءوسين.

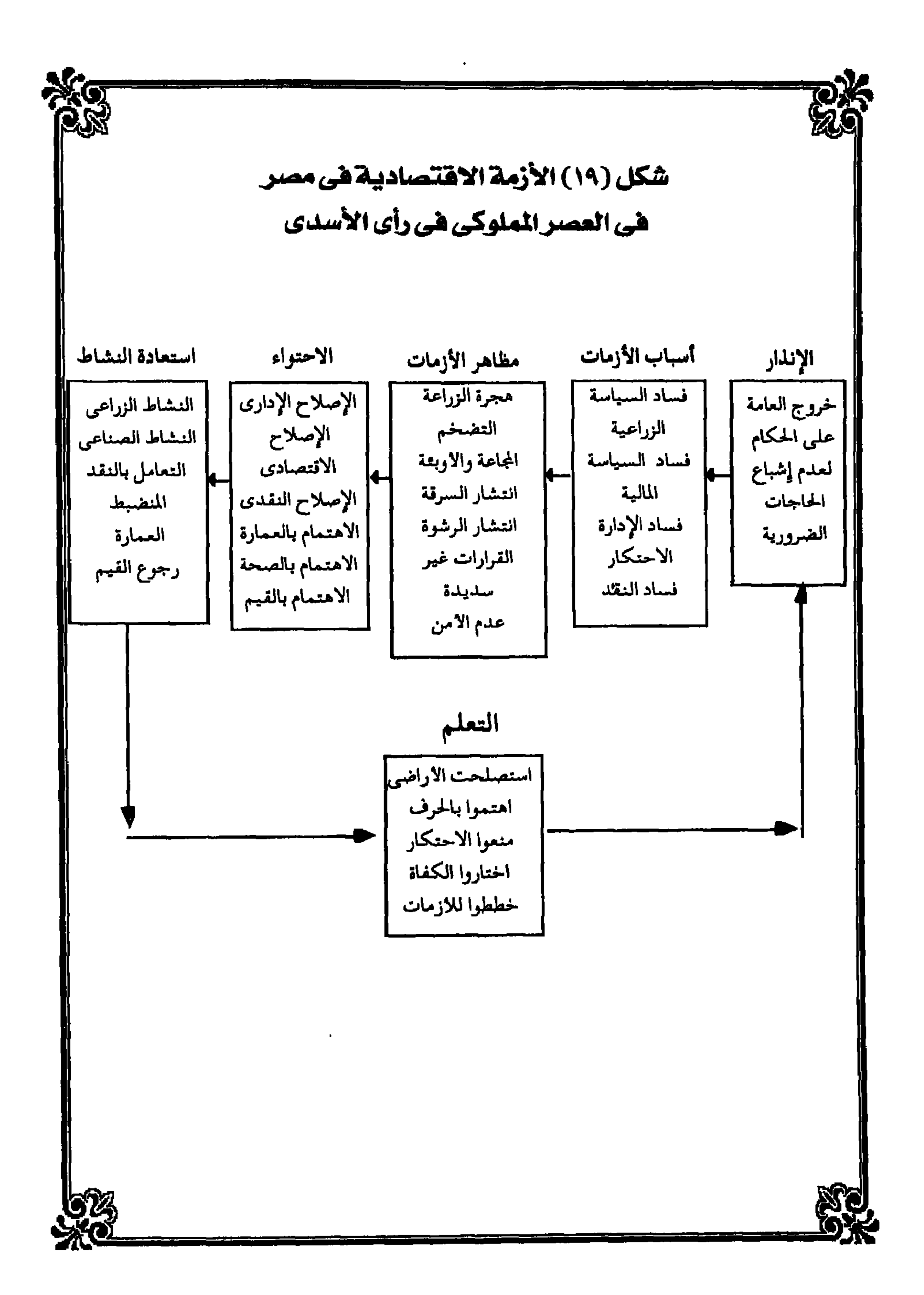
– أختيرت المستويات الإدارية من أهل القوة والأمانة بعد اختبارهم.
– اهتموا بالعقل والرأى ولم يتكلوا على البخت.
– أصدروا القرارات بعد مشاورة الخبراء والمرءوسين.
– حدد القادة الأهداف بدقة.
– خططوا للأعمال قبل قيامها.
– وضعوا سياسة الثواب والعقاب ليحسن المجد ويتقن المهمل.
– وضعوا سياسات واضحة للأجور.
– راقبوا الأعمال والأسواق.
– اهتموا بالعمل الجماعى لتتكامل الأعمال وتحقق الأهداف.
– أعفوا من الخدمة من تسبب فيها بالإهمال.
– عاقبوا المرتشين.وشددوا عليهم ليعتبر غيرهم.
– حددوا الأعمال لمهندسى الرى قبل وبعد الفيضان.
– دربوا فرق الأزمات على المهارات المناسبة.
– زادوا قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية ليزداد التماسك.
– حجزوا جزءاً من المال العام للأزمات (احتياطى الأزمة).
– اهتموا بالمعلومات ونظموها خاصة فى مقياس النيل.

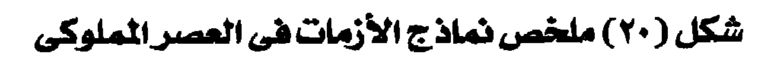
٤ / ٢ / ٦ / ٥ – القيم

– أصبح القادة أسوة حسنة للعامة.
– اهتموا بالقيم كالعدل والأمانة والصدق.
– نفذت أحكام الشريعة فى السرقة.
– تعاونت المستويات الإدارية على اجتياز الأزمة.

٤ / ٢ / ٦ / ٦ – السياسة

– انضبطت الأمور.
– اهتموا بحماية الثغور من الأعداء.
– علموا أن حماية الدولة من أعدائها يبدأ من الإصلاح الداخلى.
– فى إصلاح الاقتصاد والإدارة والقيم إصلاح للدولة وحماية لأمنها.


شكل (١٩) الأزمة الاقتصادية فى مصر
فى العصر المملوكى فى رأى الأسدى
الإنذار
خروج العامة على الحكام لعدم إشباع الحاجات الضرورية
أسباب الأزمات
فساد السياسة الزراعية
فساد السياسة المالية
فساد الإدارة
الاحتكار
فساد النقد
مظاهر الأزمات
هجرة الزراعة
التضخم
المجاعة والأوبئة
انتشار السرقة
انتشار الرشوة
القرارات غير سديدة
عدم الأمن
الاحتواء
الإصلاح الإدارى
الإصلاح الاقتصادى
الإصلاح النقدى
الاهتمام بالعمارة
الاهتمام بالصحة
الاهتمام بالقيم
استعادة النشاط
النشاط الزراعى
النشاط الصناعى
التعامل بالنقد المنضبط
العمارة
رجوع القيم
التعلم
استصلحت الأراضى
اهتموا بالحرف
منعوا الاحتكار
اختاروا الكفاة
خططوا للأزمات



شكل (٢٠) ملخص نماذج الأزمات فى العصر المملوكى

أسباب الأزمات	مظاهر الأزمات	احتواء الأزمات	التعلم
عند المقريزى - انخفاض منسوب المياه - سوء التخطيط - سوء اختيار القادة - سوء اختيار الموظفين - الاحتكار - الإسراف - عدم ضبط قيم النقد - عدم بناء أو صيانة القناطر على نهر النيل - غلاء إيجار الأراضى الزراعية	- قلة الزراعة - ارتفاع الأسعار - المجاعة - موت الماشية - التضخم - انتشار الأوبئة - انتشار الرشوة - خروج العامة - عدم الأمن - التلوث - انتشار الفوضى	- تحديد الأهداف - وضع الخطط والسياسات والإجراءات - اختيار القادة على أسس سليمة - عقوبة المحتكرين - الإصلاح النقدى - إقامة القناطر على النيل - عمارة البلاد - إزالة ملوثات ماء النيل وتطهيره	- حددوا الأهداف بدقة - وضعوا الخطط - اختاروا القادة الكفاة - استشاروا ذوى الخبرة - اهتموا بالاتصالات - عاقبوا المحتكرين - ضبطوا النقد - اهتموا بالزراعة - اهتموا بالحرف - أزالوا الملوثات - وضعوا التشريعات لضبط القيم الأخلاقية
عند الأسدى - فساد أولى الأمر - الفساد المالى - الفساد الاقتصادى - الفساد الإدارى - الفساد النقدى - عدم الاهتمام بالعمارة - سوء استخدام الموارد المتاحة	- إصدار قرارات سيئة - التضخم - موت العامة - مرض العامة - تفاوت قيم الفلوس - عدم انضباط الوزن والكيل - احتكار الحبوب - السرقة والنهب - خروج العامة على الأمراء - تلوث البيئة	- التخطيط - اختيار القادة من الكفاة - التدريب - قنوات اتصال مستمرة - ضبط النقد - منع الاحتكار - تشديد الرقابة - الاهتمام بالصحة - الاهتمام بالعمارة	- حددوا الأهداف - وضعوا الخطط - عينوا الكفاة - دربوا الموظفين - استشاروا الخبراء - وضعوا التشريعات لعقاب المخالفين - منعوا الاحتكار - راقبوا الأسواق - عينوا المحتسبين من الأمناء الأقوياء فى الدين

٣/٤ - الصيغة الإسلامية لإدارة الأزمات:

الإسـلام دين ونظام وقـائى أى أنه لو طبـقـت الأوامـر والنواهى فى الشـريعـة الإسـلامـيـة لسـلم الناس من الأزمـات الاقـتـصـادية أو الإدارية أو الاجـتـمـاعـيـة أو القيـمـيـة، وتأتى الأزمة عندما يتغافل الناس عن بعض الأوامر أو كلها، وفى تلك الظروف أيضًا يوجهنا الإسلام إلى السلوك الرشيد أثناء الأزمة لنحتويها ونتعلم منها ما ينفعنا لأزمات قادمة، فالإسلام شفاء ورحمة فهو شفاء إذا حدثت الأزمة فهو يعالجها، وهو رحمة أى يقى من الأزمة والنظام الوقائى أقل تكلفة ويساعد على استمرار التوازن وعمارة الأرض بمنهج الله قال تعالى: ﴿ **وَنُنَزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ وَلا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلاَّ خَسَارًا** ﴾ [الإسراء: ٨٢].

٤ / ٣ / ١- قبل الأزمة:

٤ / ٣ / ١ / ١- إعداد الفرق:

إعداد فرق مدربة تدريبا عاليا على حل الأزمات، واستمرار تدريبها حتى تكون على أهبة الاستعداد وقد درب الله موسى عليه السلام على تحويل العصا إلى حية قبل الذهاب إلى فرعون ليتقن الأداء أمام فرعون ﴿ **وَأَنْ أَلْقِ عَصَاكَ فَلَمَّا رَآهَا تَهْتَزُّ كَأَنَّهَا جَانٌّ وَلَّىٰ مُدْبِرًا وَلَمْ يُعَقِّبْ يَا مُوسَىٰ أَقْبِلْ وَلا تَخَفْ إِنَّكَ مِنَ الآمِنِينَ (٣١) اسْلُكْ يَدَكَ فِي جَيْبِكَ تَخْرُجْ بَيْضَاءَ مِنْ غَيْرِ سُوءٍ وَاضْمُمْ إِلَيْكَ جَنَاحَكَ مِنَ الرَّهْبِ فَذَانِكَ بُرْهَانَانِ مِن رَّبِّكَ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ وَمَلَئِهِ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ** ﴾ [القصص: ٣١- ٣٢] كما يقول رب العزة: ﴿ **وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِي قَالَ لا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ** ﴾ [البقرة: ١٢٤] أى أن إبراهيم عليه السلام قد اختبره الله ودربه قبل اختياره للإمامة فالتدريب لازم قبل القيام بالمهمات الملقاة عليه.

يقول ﷺ: «**ارموا واركبوا**»[١]، «**ألا إن القوة الرمى**» قالها ثلاثا[٢] «**الخيل معقود فى نواصيها الخير إلى يوم القيامة**»[٣]، وذلك أنها كانت القوة الضاربة للجهاد

(١) أحمد والترمذى، عن عقبة بن عامر، حسن.
(٢) مسلم، عن عقبة بن عامر، حسن.
(٣) متفق عليه، عن عروة البارقى، صحيح.

وللاتصال السريع، كما أعفى رسول الله ﷺ الخيل التى تعد للجهاد من الزكاة حتى يشجع المسلم على اقتنائها وتدريبها للجهاد في سبيل الله «**ليس على المسلم فى فرسه صدقة**»(١)، وقد كانت الفرق لا تزيد على اثنى عشر فردا كما كان فى بيعة العقبة الثانية تسعة من الخزرج وثلاثة من الأوس(٢).

وكانت النساء تدربن على التمريض قبل المعارك كان رسول الله ﷺ فى المعارك يغزو بأم سليم ونسوة من الأنصار معه إذا غزا فيسقين الماء ويداوين الجرحى(٣) فالنساء كن يدربن على التمريض قبل المعارك ليشاركن فيها.

٤ / ٣ / ١ / ٢- إعداد الخطط :

أمر الإسلام بالتخطيط والتدبير قبل القيام بالأعمال ولنا فى سورة يوسف الأسوة فى ذلك فقد خطط للأزمة لمدة خمس عشرة عاما وقد كان رسول الله يخطط لكل عمل وتبعه الخلفاء الراشدون، ونادى علماء الفكر الإدارى الإسلامى بالتدبير مثل الماوردى والفارابى وابن الربيع وابن خلدون وابن طباطبا والقلقشندى والطرطوشى والمقريزى والأسدى وغيرهم(٤).

وكان رواد الفقه الإدارى الإسلامى يحثون الولاة والمسئولين على التدبير والتخطيط كالآتى:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية بوضوح.
- وضع الاستراتيجية وتحديد الرسالة والخطوط العريضة للخطة
- رسم السياسات والسيناريوهات وتحديد الإجراءات.
- اختيار الأفراد وتحديد مهامهم وتكليفهم بالتنفيذ.
- المحافظة على الموارد البشرية وإعطائهم المرتبات على أساس الكفاية
- التفقد والرقابة ووضع نظام للثواب والعقاب وتطبيقه بالعدل.

---

(١) البخارى، عن أبى هريرة، صحيح.
(٢) الغزالى: **فقه السيرة** (القاهرة: الكتب الإسلامية)، ص ١٦١.
(٣) مسلم عن أنس، صحيح.
(٤) الباحثة: **أبعاد الثقافة**، مرجع سابق.

٤ / ٣ / ١ / ٣ - الاقتصاد

- الزراعة : حث الإسلام على الزراعة ليشبع الإنسان حاجاته المادية، يقول رسول الله ﷺ : «**من أحيا أرضا فله فيها أجر**»(١).

- الصناعة : قال الفقهاء ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب فلكى يستر الإنسان جسده ينبغى زراعة القطن والكتان لصناعة الغزل والنسيج، وصناعة الدواء ضرورية لحماية الإنسان من الأمراض، وصناعة السلاح واجبة لحمايته من الأعداء.

كما حث الإسلام على العلم و البحث وإبداع المخترعات الجديدة التى تساعد الإنسان فى عمله كوسائل الاتصالات الجديدة والآلات التى يلقى عليها الإنسان أعباءه العضلية والذهنية الرتيبة، كما حث الإسلام على معرفة علوم الفضاء ﴿ **قُلِ انظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ وَمَا تُغْنِي الآيَاتُ وَالنُّذُرُ عَن قَوْمٍ لاَّ يُؤْمِنُونَ** ﴾ [يونس: ١٠١]، فقد أمرنا الله سبحانه بالبحث فى السماوات السبع ولا يمكننا ذلك إلا بسفن الفضاء أو وسائل الاتصالات المرئية الحديثة فعلوم الفضاء يحث الإسلام المسلمين على تعلمها كالعلوم الأخرى التى عرفناها بالعلم والتجربة.

- المال : وجه الإسلام المسلمين إلى :

- الوسطية فى الإنفاق ﴿ **وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا** ﴾ [الفرقان : ٦٧].

- الادخار «**كلوا وادخروا**»(٢).

- ترشيد الاستهلاك «**طعام الاثنين كافى الثلاثة وطعام الثلاثة كافى الأربعة**»(٣).

- وجوب زيادة الدخل عن الخرج حتى نكون احتياطى أزمات.

- دفع الزكاة فهى أحد أركان الإسلام الخمسة.

- النقد :

- ضبط النقدين الذهب والفضة

---

(١) أحمد والنسائى، عن جابر، صحيح.

(٢) متفق عليه، عن أبى هريرة، صحيح.

(٣) متفق عليه، عن أبى هريرة، صحيح.

- ضبط العملات المساعدة

- تشديد الرقابة على دار المسكوكات

- الموازين والمكاييل

- ضبط المكاييل والموازين ﴿ **وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ (١) الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ (٢) وَإِذَا كَالُوهُمْ أَو وَّزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ** ﴾ [المطففون : ٣].

- التجارة

- ضبط المعاملات

- منع الاحتكار «**الجالب فى سوقنا كالمجاهد فى سبيل الله والمحتكر فى سوقنا كالملحد فى سبيل الله**»[١].

- تحريم الربا «**لعن الله الربا وأكله . . .**»[٢]

- تحريم الغش «**من غشنا فليس منا**»[٣].

- تحريم الرشوة «**لعن الله الراشى والمرتشى والرائش الذى يمشى بينهما**»[٤].

٤ / ٣ / ١ / ٤ - العمارة :

- حث الإسلام المسلمين على العمارة فى كل مجال واعتبرها من الواجبات كالمساكن والمساجد والقناطر والسدود التى تقى من الأزمات أو تحد منها

- اهتم المسلمون بشق الطرق ووسائل المواصلات حتى يقضى الناس حاجاتهم بيسر قال عمر : لو عثرت ناقة بالعراق لسألنى الله عنها لِمَ لَمْ أمهد لها الطريق؟ والناس أولى بذلك.

٤ / ٣ / ١ / ٥- المعلومات :

- ينبغى معرفة كافة المعلومات التى لها علاقة بالأزمة ولنا فى رسول الله الأسوة الحسنة فى ذلك فقد أرسل سرية بقياة عبدالله بن جحش وقال : «**امض حتى تنزل**

---

(١) الحاكم، عن اليسع بن المغيرة، مرسلا، صحيح.

(٢) الطبرانى، عن ابن مسعود، صحيح.

(٣) الطبرانى، عن ابن مسعود، ضعيف ٥٤٠.

(٤) أحمد ، عن ثوبان، صحيح.

نخلة بين مكة والطائف فترصد بها قريشا وتعلم لنا من أخبارهم»(١) وكان يعد لمعركة بدر الكبرى فأرسل السرية لمده بالمعلومات عنهم.

٤ / ٣ / ١ / ٦- التفقد والرقابة:

- تقييم الأداء باستمرار.
- معرفة أسباب الانحرافات.
- معالجتها فورا قبل تفاقمها.

يقول رسول الله ﷺ: **«مثل القائم فى حدود الله والواقع فيهاكمثل قوم استهموا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها وأصاب بعضهم أسفلها فكان الذين فى أسفلها إذا استقوا من الماءمروا على من فوقهم فقالوا لو أنا خرقنا فى نصيبنا خرقا ولم نؤذ من فوقنا فإن تركوهم وما أرادوا هلكوا جميعا وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجونا جميعا»**(٢).

٤ / ٣ / ٢ - أثناء الأزمة:

٤ / ٣ / ٢ / ١ - محاولة حل الأزمات على مراحل واتفق الأسدى مع الفكر الحديث فى ذلك.

٤ / ٣ / ٢ / ٢- القدوة الحسنة من القادة فالقائد فى الإسلام أسوة حسنة يشعر بما يشعرون به ويسلك سلوكهم فقد كان الرسول ﷺ يأكل مما يأكلون ولا يتميز عليهم وكذلك فعل عمر فى عام الرمادة فقد اصفر وجهه من أكل الزيت وكان يقول: كيف يعنينى شأن الرعية إذا لم يصيبنى ما أصابهم وكان الناس يقولون إن عمر سيموت هما بأمر المسلمين(٣).

٤ / ٣ / ٢ / ٣- التوزيع بالسوية قال رسول الله ﷺ: **«إن الأشعريين إذا أرملوا فى الغزو أو قل طعام عيالهم فى المدينة جمعوا ما كان عندهم فى ثوب واحد ثم**

---

(١) الغزالى: فقه السيرة، مرجع سابق، ص ٢٦٢.

(٢) البخارى، عن النعمان بن بشير، صحيح.

(٣) ابن الأثير: الكامل فى التاريخ جـ ٤ (بيروت: دار صادر، ١٩٦٥)، ص ٥٥.

اقتسموه بينهم فى إناء واحد بالسوية فهم منى وأنا منهم»[١].

٤ / ٣ / ٢ / ٤- **تشجيع التبرع** ينبغى على المسلمين أن يتبرعوا لمن أصابتهم الأزمة فالتكافل أحد مبادئ الإسلام وللحاكم إرغامهم على ذلك وفى المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار والعقل فى الديات التى تجب على العاقلة وليس الفرد دليل على ذلك.

٤ / ٣ / ٢ / ٥- **التحرك السريع لفرق الإنقاذ** ففى أحد الغزوات كانت النساء ومنهن نساء الرسول ﷺ يداوون الجرحى ويسقون العطشى «**ولقد رأيت عائشة بنت أبى بكر وأم سليم وإنهما لمشمرتان أرى خدم سوقهما تنقلان القرب على متونهما ثم تفرغانه فى أفواههم ثم ترجعان تملآنها ثم تجيئا تفرغانه فى أفواه القوم**»[٢].

٤ / ٣ / ٢ / ٦- **فرض ضرائب جديدة**، من حق الحاكم فرض ضرائب جديدة إذا حدثت أزمة وقد كان هذا هو رأى الخليفة عمر بن الخطاب عندما قيل له: لو تركت فى بيوت الأموال عدة لكون إن كان فقال عمر: كلمة ألقاها الشيطان على فيك - وقانى الله شرها - وهى فتنة لمن بعدى بل أعد لهم ما أمرنا الله ورسوله طاعة لله ورسوله فهما عدتنا التى بها أفضينا إلى ما ترون[٣]، وكان يقصد أنه ما دام المسلمون يطبقون شرع الله فلن تحدث لهم أزمات وأنه إذا حدثت فإنه يتعين عليه فرض ضرائب.

٤ / ٣ / ٢ / ٧- **تحديد المهام أثناء الأزمة** فقد حدد الرسول ﷺ مهام كل فرد فى فريق الأزمة فى الهجرة عبدالله بن أبى بكر وأسماء أخته يأتيان إليه بالمعلومات فيوجههما إلى تحقيق الهدف.

٤ / ٣ / ٢ / ٨- **الاتصال الفعال**: كان ﷺ على اتصال دائم بأفراد فريق الأزمة فى الهجرة وغيرها، وكان عمر بن الخطاب على اتصال دائم بمرءوسيه فى عام

---

(١) متفق عليه، عن أبى موسى الأشعرى، صحيح ٤١.

(٢) مسلم، عن أنس، صـ

(٣) الطبرى، تاريخ الرسل والملوك جـ ٤ «القاهرة: المعارف، ١٩٩٣» ص ٦١٥.

الرمادة فكان يرسل الرسائل لولاة الأمصار ليمدوه بالطعام والكساء لاحتواء الأزمة كما إن الشورى وهى أداة الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية ينبغى العمل بها خاصة فى الأزمات ففى الأزمة نحتاج إلى كل رأى خبير لنجتازها بفعالية.

٤ / ٣ / ٢ / ٩- التصرف الاقتصادى الرشيد أثناء الأزمة ولنا فى أزمة مصر فى عصر يوسف الأسوة الحسنة من تخزين الفائض لمدة سبع سنوات ثم توزيعه فى السنوات العجاف كما فى المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار فى المدينة الأسوة كذلك.

٤ / ٣ / ٢ / ١٠- الضرورات تبيح المحظورات، أباح الإسلام بعض سلوكيات كان يحرمها فى الظروف العادية كأكل الميتة وأكل ما لا يملك.

٤ / ٣ / ٢ / ١١- الاهتمام بالبيئة اهتم الإسلام بالبيئة ونظافتها وطهارتها ففى الأوبئة أمر الإسلام بعدم التحرك من أو إلى المكان الموبوء يقول رسول الله ﷺ : «**إذا سمعتم بالطاعون بأرض فلا تدخلوا عليه وإذا وقع وأنتم بأرض فلا تخرجوا منها فرارا منه**»[١] كما أمر بنظافة الأمكنة وإزالة مخلفات الإنسان «**إماطة الأذى عن الطريق صدقة**»[٢] وكان المحتسبون يراقبون الأسواق ويمنعون أصحاب الحرف التى تؤذى المارة أن يكونوا داخل المدينة وكانوا يمنعون مرور الإبل وهى محملة بالحطب حتى لا يتأذى الناس منها وكانوا يمنعون الاحتكار والربا والغش[٣].

وقد كان المحتسب يحتاط جهده فى الطهارة فى المآكل والمشرب والملبس وقد أبقى الصليبيون على نظام الحسبة أثناء احتلالهم لدور المحتسبين الفعال فى توفير الأمن البيئى[٤]، كما منع الإسلام التلوث السمعى ﴿**وَاغْضُضْ مِن صَوْتِكَ إِنَّ أَنكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ**﴾ [لقمان : ١٩] ونلاحظ أن الصلوات التى تؤدى فى النهار صامتة كى لا يزداد الضجيج نهارا أما فى الليل والضجيج أقل فإن الصلاة الجماعية تكون مسموعة.

---

(١) متفق عليه، عن أسامة بن زيد، صحيح . (٢) مسلم، عن أبى هريرة، صحيح.

(٣) ابن عبدون : ثلاث رسائل أندلسية فى آداب الحسبة والمحتسب (القاهرة : المعهد الفرنسى ١٩٥٥).

(٤) محمد محمود محمدين (١٩٩٤) الأمن البيئى فى تراثنا الإسلامى . الدارة، العدد الثانى، ص ١٧٤.

٤ / ٣ / ٢ / ١٢ – المرونة في اتخاذ القرارات ينبغى على رؤساء فرق الإنقاذ إصدار قرارات مرنة فالسلوك فى الأزمة غيره فى الظروف الطبيعية، وماشرعت الرخص فى الإسلام إلا للطوارئ فصلاة المسافر قصرا ويجوز الإفطار فى رمضان فى السفر أو المرض، كما أن أكل الميتة وعدم قطع يد السارق فى المخمصة من الرخص وتأجيل الزكاة فى المخمصة جائز فقد أجل عمر رضى الله عنه الزكاة عام الرمادة.

٤ / ٣ / ٢ / ١٣ – التماسك والتعاون على المسلمين أن يتماسكوا ويتكافلوا ويتعاونوا فى الظروف العادية وهم أولى بذلك فى الأزمات «**المسلم أخو المسلم**»(١)، «**المسلمون شركاء فى الكلأ والماء والنار**»(٢)وقال رسول الله ﷺ : «**مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى**»(٣).

٤ / ٣ / ٢ / ١٤ – نظم معلومات واعية يأمر الإسلام المسلمين بضرورة وجود نظم معلومات تمتاز بالدقة والشمول كما يأمر جامعى المعلومات بتبليغها فورا للقادة حتى يحللوها ويقيموها ويستنبطوا الحلول ﴿ **وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الأَمْنِ أَوِ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلاَّ قَلِيلاً** ﴾ [النساء: ٨٣] فإفشاء المعلومات فى الأزمة يؤدى إلى تفاقمها.

٤ / ٣ / ٢ / ١٥ – المتابعة المستمرة : أمر الإسلام القادة بالمتابعة المستمرة وتقييم الأداء أولا بأول فقد كان الرسول ﷺ يتابع بنفسه مراحل الأزمات ويشرف على احتوائها كما حدث فى الإخاء بين المهاجرين والأنصار وغزوة الخندق وفى توزيع الغنائم كما أشرف عمر بنفسه على توزيع الطعام والكساء فى عام الرمادة.

٤ / ٣ / ٣ – بعد الأزمة :

٤ / ٣ / ٣ / ١ – تقييم مدى فعالية الخطط والأداء(٤) كان الرسول ﷺ يقيم الأداء أولا بأول ويطور على أساسها الخطط الجديدة مثلما فعل بعد الخندق عندما قرر الهجوم بدلا من الدفاع فالخطة أصبحت غيرفعالة لذا استبدلها.

---

(١) أبو داود ، عن سويد بن حنظلة، حسن. (٢) أحمد ، عن رجل، حسن.

(٣) مسلم عن النعمان بن بشير، صحيح.

(٤) منى صلاح الدين شريف: **إدارة الأزمات** (القاهرة: بدون ناشر، ١٩٩٨)، ص ٢٣٣.

٤ / ٣ / ٣ / ٢- عمل نظام وقائى ضد الأزمات :

- انضباط السلوك وتطبيق الشريعة، فالتطبيق يقى من الأزمات بأنواعها المختلفة ﴿ وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ ﴾ [الأعراف: ٩٦].

٤ / ٣ / ٣ / ٣- التعلم:

خلق الله الإنسان وجعله قابلا للتعلم فمن التجارب يكتسب الإنسان الخبرة فيبتعد عن الوقوع فيها مرة أخرى، وإذا حدثت بسبب خارج عن إرادته أمكنه التصرف السريع لما تراكم لديه من التجربة السابقة «**كل بنى آدم خطاء وخير الخطائين التوابون**»(١).

٤ / ٣ / ٣ / ٤- استمرار تدريب فرق الأزمات :(٢).

- تأكيد القدرة على التغلب على الأزمة بزيادة تدريبهم على التوقع وحل المشكلات.

- تأكيد القدرة على مواجهة أى أزمة قادمة بتمثيل الأدوار والعصف الذهنى.

كان رسول الله ﷺ يوجه المسلمين إلى الاستمرار فى التدريب على الرمى وركوب الخيل والتمريض حتى يكونوا على استعداد كامل لأى أزمة.

٤ / ٣ / ٣ / ٥- ينبغى الاهتمام بالبيئة وإزالة أثار الأزمات :

ينبغى إزالة آثار الهدم والمخلفات حماية للبيئة فور الانتهاء من الأزمة وقد كان الشهداء يدفنون فورا دون غسل إكراما لهم وحماية للبيئة من تعفن الجثث وانتشار الأوبئة.

٤ / ٣ / ٣ / ٦- وضع الخطط :

دراسة مدى النقص فى الإمكانيات ومحاولة تعويضها بوضع الخطط ورسم السيناريوهات المفصلة للأزمات القادمة بعد أخذ العبرة والتعلم من الأخطاء السابقة.

---

(١) أحمد والترمذى، عن أنس، صحيح.

(2) Clark, Neil. Team building (1st., u. S. A: McCgraw- Hill, 1994). P/31.

٤ / ٣ / ٣ / ٧- القيام بالمشروعات التى تقى من الأزمة :

- استصلاح أراضى جديدة .
- إقامة المشروعات الصناعية التى تحدد من الاستيراد .
- عمل برامج تنمية شاملة للنمو السريع .
- تشجيع الإبداع ونقل التكنولوجيا المتقدمة .
- إعطاء العاملين أجورا عادلة .
- تحفيزهم بإثابة المحسن وعقاب المفسد .

٤ / ٣ / ٣ / ٨- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية :

- تدريبهم لزيادة مداركهم ومهاراتهم .
- التعليم المستمر .
- تحفيزهم بعمل مسابقات .

٤ / ٣ / ٣ / ٩- عمل دراسات للاكتشاف المبكر للأزمة :

- جهاز معلومات فعال .
- الاتصال الفورى بالقيادات .
- متابعة التنبؤات أولا بأول وتقييمها .

٤ / ٣ / ٣ / ١٠ - الاهتمام بالشورى :

- مشورة الخبراء .
- مشاورة فرق الأزمات التى خاضت التجربة .

٤ / ٣ / ٣ / ١١- التوعية(١) .

- عمل برامج توعية للتغلب على الأزمات .
- التدريب على التمريض .
- التدريب على عمل الإسعافات الأولية .
- ضرورة وجود آلات لرفع المخلفات .

٤ / ٣ / ٣ / ١٢- الاهتمام بالقيم :

- تعليم الدين فى كل مراحل التعليم .
- الاهتمام بالقيم الاجتماعية فى الأسرة .
- تطبيق القيم التنظيمية الإسلامية فى الأعمال .

---

(١) حسن ابشر الطيب : إدارة الكوارث (القاهرة : ميدلايت، ١٩٩٢)، ص ١١٩ .

ملخص الفصل الرابع

١- بحث العلماء والفقهاء فى علم إدارة الأزمات فهو ليس علما حديثا بالنسبة للعلوم الإسلامية فقد ألفت فيه الكتب، وقد حلل فيها العلماء الأسباب وعددوا الظواهر وحاولوا احتواء مراحل الأزمات المختلفة ووضعوا العلاج ووجهوا الكتب إلى المسئولين لأنهم أصحاب القرارات التى توجه سلوك المرءوسين إلى طرق الحل وأساليب الاحتواء

٢- نبه العلماء والفقهاء إلى عدم تكرار الأزمات بعدم الوقوع فى نفس الأخطاء من سوء اختيار الجهاز الإدارى وسوء التدبير والتوزيع غير العادل للثروة والاهتمام بالقيم والإصلاح الاقتصادى والاجتماعى والإدارى.

٣- لاحظ العلماء أن هناك ارتباط بين تفاقم الأزمات وسوء التخطيط، وأن التخطيط الرشيد يقى من الأزمات أو يحد منها وأنه ينبغى الاهتمام بالتنبؤ المدروس وتحديد الأهداف ووضع الخطط والسياسات ورسم السيناريوهات وأن ذلك ييسر معالجة الأزمة أو يقى منها.

٤- اختيار القيادات الصالحة عنصر مهم يسبب الوقاية من الأزمات أوعلاجها بفعالية ، لأن القيادات هى التى تضع الخطط وتصدر القرارات الرشيدة وتؤثر على المستويات الإدارية الأدنى ويمكنها بذلك من احتواء الأزمة بفعالية ورجوع المنظمات إلى حالتها الطبيعية بأسرع وقت ممكن والتعلم من الأخطاء.

٥- إن اختيار فريق الأزمة يعد مهم من أبعاد علاج الأزمة وينبغى أن يتصف هذا الفريق بالقيم الإسلامية الرفيعة كالصبر والحلم وحب التضحية ورباطة الجأش وعدم الانفعال السريع والولاء والأمانة والقوة فى الحق، كما ينبغى تزويدهم بالمعارف الحديثة وتدريبهم باستمرار.

٦- أمر الإسلام القادة بالمشاورة فالشورى عماد الإدارة الإسلامية وبغّض إليهم الانفراد بالرأى لأن اشتراك عدة عقول فى قرار غير انفراد عقل واحد كما أشار العلماء إلى ضرورة استشارة العلماء ذوى التجارب ليكون القرار فعالا.

٧- إن الاتصال الفعال عنصر مهم فى علاج الأزمة وقد أمر الإسلام القادة بضرورة تواجدهم بين المرءوسين باستمرار وتدعيم نظم الاتصال وزيادة قنواته وانسياب الاتصالات بين المستويات الإدارية، ويسبب ذلك تماسك التنظيم وسرعة الحركة خاصة فى الأزمات.

٨- تعتبر المعلومات ركن مهم من أركان نجاح التغلب على الأزمات فتوافر المعلومات تمكن القيادات من وضع الخطط على أساس واقعى ولذلك فإن التخطيط فى البيئة المؤكدة أيسر من التخطيط فى البيئة غير المؤكدة وهناك ارتباط بين توافر المعلومات الصحيحة وحل الأزمة بفعالية.

٩- أثبت البحث أن التفقد والرقابة ومتابعة الأداء أولا بأول يقى من الأزمات وييسر احتوائها لو حدثت فالارتباط واضح بين التفقد وسرعة العلاج لأن الانحراف يعالج أولا بأول فلا يتفاقم الضرر وقد نبه العلماء على ذلك.

١٠- نظام الثواب والعقاب عنصر جوهرى فعال فى ضبط سلوك الأفراد فالمتقن يحاول الإحسان حتى تزداد مكافأته والمسيىء يحاول إصلاح الأخطاء حتى لا يستمر عقابه.

١١- يوجد ارتباط بين نقاء البيئة وبين سرعة حل الأزمة فإذا أزيلت المخالفات والملوثات وعولجت الأوبئة وحجز المرضى لا يخرجون ولا يدخل عليهم ووجدت أماكن نظيفة للإيواء وقلل الزراع من استخدام المبيدات الحشرية نكون قد سرنا فى طريق حل الأزمة من خلال حماية البيئة فللبيئة ارتباط وثيق بعلاج الأزمة.

١٢- إن كثرة وجود السلبيات وتراكمها داخل المنظمات يسبب حدوث الأزمات وتعقدها كانتشار الرشوة والظلم والسرقة ويسبب عدم وصول الحقوق إلى أصحابها مما يسبب ثورتهم مما يؤدى إلى انهيار الكيان الإدارى إذا لم تعالج بحكمة، فالقيم التنظيمية هى روح المنظمة.

١٣- تمكن المسئولون من التغلب على الأزمة عندما تنبهوا إلى أهمية عناصر الإدارة وطبقوها كالتخطيط وحسن اختيار القادة والأفراد، وإصدار القرارات

الرشيدة بعد الشورى والاتصال الفعال والتفقد والرقابة والتدريب وتطبيق نظام الثواب والعقاب.

١٤- راعت الشريعة وجود أزمات لذلك نادى الفقهاء بضرورة وجود بند فى الميزانية يسمى احتياطى أزمات (بند النوائب) وذلك لعلاج الأزمات بفعالية.

١٥- بناء القناطر والسدود من الضرورات لحماية الدولة، كما فى تدعيم المشروعات الاقتصادية حماية من الأزمات وتعجيل بحلها.

١٦- تعتبر الأزمة ضرورة يباح فيها ما لا يباح فى الظروف العادية من أكل الميتة وتدخل الدولة فى التسعير وعقاب المخالفين بشدة وتحديد الإقامة فى حالة الأوبئة حتى نحمى الأفراد من الهلاك.

المراجع العربية

- القرآن الكريم

كتب التفسير :

- ابن كثير: **تفسير ابن كثير** . القاهرة : الشعب، ١٩٧٠م .
- الفخر الرازى : **التفسير الكبير** . القاهرة : دار الغد العربى، ١٩٩٢م .
- الفيروز بادى : **تنوير المقياس من تفسير ابن عباس** . القاهرة : الأنوار، بدون تاريخ .
- القرطبى : **الجامع لأحكام القرآن** . القاهرة : الشعب، ١٩٦٩م .

كتب الحديث :

- البخارى : **صحيح البخارى** . القاهرة : الشعب ١٩٥٨م .
- مسلم : **صحيح مسلم** . القاهرة : الحلبى، ١٩٨٣م .
- السيوطى : **الجامع الصغير** . بيروت : العلمية، بدون تاريخ .

الكتب الفقهية :

- ابن القيم : **أعلام الموقعين** . جـ ٢، القاهرة : الجيل ١٩٧٣م .
- ابن القيم : **الطرق الحكمية** . القاهرة : المدنى ١٩٩٢م .
- ابن رشد : **بداية المجتهد ونهاية المقتصد** . القاهرة : الأزهرية، ١٩٦٩م .
- ابن عابدين : **الرسائل** . بدون بيانات .
- ابن قدامة : **المغنى** ج ٢ . القاهرة : دار الغد العربى ١٩٩٢م .

- السيد سابق: **فقه السنة** ج ٢ . القاهرة: دار ثابت، ١٩٩٤م.

- الغزالى: **فقه السيرة** . القاهرة. دار الكتب الإسلامية، ١٩٨٢م.

- القرضاوى. **دور القيم والأخلاق فى الاقتصاد الإسلامى** . بيروت: الرسالة ١٩٩٦م.

- الماوردى: **الأحكام السلطانية**. بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٨٥م.

كتب تاريخية:

- ابن الجوزى: **سيرة ومناقب عمر بن الخطاب**. القاهرة: الفكر العربى، بدون تاريخ.

- ابن حجر: **الإصابة فى تمييز الصحابة ج٣**. القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٩م.

- ابن خلدون: **المقدمة**. بيروت : الهلال، ١٩٧٨.

- أحمد شلبى: **موسوعة التاريخ الإسلامى**. القاهرة: دار النهضة، ١٩٨٨م.

- السيوطى: **تاريخ الخلفاء**. بدون بيانات.

- الشعراوى: **قصص الأنبياء**. القاهرة: الدار العلمية للكتب والنشر، ١٩٩٨م.

- الطبرى: **تاريخ الرسل والملوك**. القاهرة: المعارف، بدون تاريخ.

- الطرطوشى: **سراج الملوك**. بيروت : الدار اللبنانية ١٩٩٤م.

- الجدلاوى: **الإدارة الإسلامية فى عهد عمر بن الخطاب**. بيروت: النهضة، ١٩٩١م.

- المقريزى: **الخطط**. القاهرة: مكتبة الآداب، بدون تاريخ.

- حسين هيكل: **الصديق أبو بكر** . القاهرة: المعارف، بدون تاريخ.

- عبده قاسم: **سلاطين المماليك**. القاهرة: الشروق، ١٩٩٤م.

كتب إدارة الأزمات الإسلامية :

– ابن شاهين : **زبدة كشف الممالك وبيان الطرق والمسالك** . القاهرة : دارالعرب ١٩٨٨م.

– الأسدى : **التيسير والاعتبار والتحرير والاختبار فيما يجب من حسن التدبير والتصرف والاختيار**. القاهرة : دار الفكر العربى، ١٩٦٨م.

– المقريزى : **إغاثة الأمة بكشف الغمة**. القاهرة : الهلال ١٩٩٠م.

كتب إدارة الأعمال الإسلامية :

– ابن أبى الربيع : **سلوك المالك فى تدبير الممالك** – القاهرة : الشعب ١٩٨٣م.

– ابن طبا طبا : **الفخرى فى الآداب الإسلامية** . القاهرة : المعارف، ١٩٨٣م.

– ابن عبدون : **ثلاث رسائل أندلسية فى الحسبة والمحتسب**. القاهرة : المعهد الفرنسى ١٩٥٥م.

– الطرطوشى : **سراج الملوك** . بيروت : الدار اللبنانية، ١٩٩٤م.

– العامرى : **السعادة والإسعاد فى السيرة الإنسانية** . القاهرة : دار الثقافة والنشر، ١٩٩١م.

– المقريزى : **النقود**. القاهرة :العصرية، ١٩٣٩م.

– عاشور : **دراسة فى الفكر الاقتصادى العربى الدمشقى** . محاسن التجارة. القاهرة : دار الاتحاد ١٩٧٣م.

كتب إدارة الأزمات الحديثة :

– الحملاوى، رشاد : **إدارة الأزمات** . القاهرة : عين شمس ١٩٩٣م.

– الخضيرى، محسن أحمد : **إدارة الأزمات**. القاهرة : مدبولى، بدون تاريخ.

– الطيب، حسن: **إدارة الكوارث**. القاهرة: ميدلايت، ١٩٩٢م.

– العماوى، عباس رشدى: **إدارة الأزمات فى عالم متغير** . القاهرة: الأهرام ١٩٩٣م.

– شريف، منى صلاح الدين: **إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء**. القاهرة: لم يذكر الناشر ١٩٩٨م.

– هلال، محمد حسن: **مهارات إدارة الأزمات**. القاهرة : المؤلف١٩٩٦م.

كتب إدارة الأعمال الحديثة:

– الحناوى: **السلوك التنظيمى** . الإسكندرية: المكتب العربى الحديث، بدون تاريخ.

– السلمى، على: **تحليل النظم السلوكية**. القاهرة: غريب، بدون تاريخ.

المعاجم:

– ابن منظور: **لسان العرب**. القاهرة. المعارف ١٩٩٤م.

– الأصفهانى: **المفردات** . القاهرة : الحلبى، ١٩٩٣م.

– الرازى: **مختار الصحاح**. القاهرة: الحلبى، ١٩٥٠م.

– الفيومى: **المصباح المنير**. بيروت: مكتبة لبنان ١٩٨٧م.

المؤتمرات:

– المؤتمر السنوى الأول والثانى والثالث والرابع والخامس والسادس **لإدارة الأزمات والكوارث**. كلية التجارة جامعة عين شمس ١٩٩٦م، ١٩٩٧م، ١٩٩٨م، ١٩٩٩م، ٢٠٠٠م، ٢٠٠١م.

– **مؤتمر تفسير سورة يوسف عليه السلام** ج ٢ بدمشق بيروت: دار الفكر، ١٩٧٠م.

الندوات:

– ندوة الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات. الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ١٩٩٣م.

– ندوة الفكر السياسى فى التراث العربى والإسلامى. كلية الاقتصاد جامعة القاهرة ١٩٩٧م.

الأبحاث العربية المنشورة:

– أحمد أحمد عامر «١٩٩٦» **القائد فى موقف الأزمة**. المؤتمر الأول لإدارة الأزمات. كلية التجارة جامعة عين شمس ص ١ /٢٩.

– أمانى مسعود الحدينى «١٩٩٧» **قراءة فى نصين تراثيين**: ندوة الفكر السياسى فى التراث العربى والإسلامى. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة ص ١ / ٤٠.

– أنس المختار «١٩٩٦» **التطبيقات الإدارية فى الإسلام التخطيط فى الإسلام**. المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر. ص ١٨٩ / ٢٣٥.

– السالوس «١٩٩٥» **التضخم والكساد وكيف عالجها الإسلام**. الاقتصاد الإسلامى العدد ١٧٠ ص ٣٢ / ٣٩.

– السيد عبدالمحسن سليمة «١٩٩٦» **التخطيط لمواجهة الكوارث فى مصر**. المؤتمر الأول لإدارة الأزمات. كلية التجارة جامعة عين شمس ص ٣٠– ٣٦.

– حامد رمضان «١٩٩٧» **التصميم الفعال للهيكل التنظيمى لوحدة إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال**. المؤتمر الثانى لإدارة الأزمات. كلية التجارة جامعة عين شمس ص ١٢٣ – ١٤٠.

– حسن أبشر الطيب «١٩٩٠» **إدارة الكوارث**. الإدارة العامة. العدد ٦٥، ص ٥١ – ١١١.

- زيد جمعة الرمانى « ١٩٩٧ » **مفهوم العمارة فى الاقتصاد الإسلامى**. المجلة العربية للعلوم الإنسانية . العدد ٥٧ ص ٢٣٦ / ٢٤٦ .

- سوسن سالم الشيخ « ١٩٩٥ » **أبعاد الثقافة التنظيمية فى الفقه الإدارى الإسلامى** . المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١٢ ص ١/ ١٥٢ .

- سوسن سالم الشيخ « ١٩٩٧ » **النموذج الإسلامى للرضا الوظيفى نموذج مقترح**. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١٣ ص ٢٦٥ / ٣٩٢ .

- سوسن سالم الشيخ « ١٩٩٧ » **قيم وسلوك المرءوسين كمتغير وسيط بين قيم وسلوك الرؤساء** - المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١٤ ص ١ / ٨٤ .

- - سوسن سالم الشيخ « ١٩٩٨ » **تنظيم إدارة مؤسسة الزكاة**. ندوة الزكاة مركز الشيخ صالح جامعة الأزهر ص ١ / ٣٠ .

- سوسن سالم الشيخ « ١٩٩٩ » **إدارة الأزمات فى الفقه الإدارى الإسلامى**. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١٦، ص ٢٣٧ / ٢٩٩ .

- سوسن سالم الشيخ (٢٠٠٠) **نماذج من إدارة الأزمات فى القرآن الكريم**. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١٧، ص ٥٠ / ١٠٩ .

- سوسن سالم الشيخ (٢٠٠٠) **دروس مستفادة من إدارة الأزمات فى عصرى الرسالة والخلافة**. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١٧، ص ١ / ٤٩ .

- سيف الدين عبدالفتاح « ١٩٩٧ » **فى الاتصال بالسلاطين**. ندوة الفكر

السياسى فى التراث العربى والإسلامى. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ص ١ / ٩٠.

– شوقى دنيا « ١٩٩١ » **قراءة اقتصادية فى كتاب التيسير والاعتبار للأسدى** . مجلة جامعة محمد بن سعود. العدد ٥ / ص ١٩٩ / ٢٢٦.

– شوقى دنيا « ١٩٩٧ » **التضخم مدخل نظرى لمفهومه وأسبابه وآثاره**. مجلة مركز الشيخ صالح للاقتصاد الإسلامى. العدد ٢ ص ١١٧ / ١٧٥.

– ضيف الله الزهرانى « ١٩٩٥ » **دار السكة نشأتها أعمالها إدارتها**. الدارة. العدد ٢ ص ٧ / ٦٢.

– عاصم الأعرجى « ١٩٩٥ » **سرية أو علنية المعلومات فى الأزمات** . الإدارة العامة ص ٣٠٣ / ٣١٧.

– عاصم الأعرجى « ٢٠٠٠ » **إدارة الأزمات دراسة ميدانية** . الإدارة العامة. ج ٣٩ث ٧٧٣ / ٨٠٩.

– قحطان الدورى « ١٩٨٧ » **الاحتكار وآثاره فى الفقه الإسلامى** . الحضارة الإسلامية . الأردن. ص ٨٤ / ١٦٦.

– محمد سمير فرج « ١٩٩٧ » **سيكولوجية إدارة الأزمات**. المؤتمر الثانى لإدارة الأزمات . كلية التجارة جامعة عين شمس ص ٢٤٩ / ٢٥٩.

– محمد عبد القادر الفقى « ١٩٩١ » **عمارة المدن فى الإسلام**. الوعى الإسلامى. العدد ٣٠٦، ص / ٧٦ / ٨٧.

– محمد محمود محمدين « ١٩٩٤ » **الأمن البيئى فى تراثنا الإسلامى**. الدارة . العدد ٢ ص ١٦٢ / ١٨٥.

– محمود توفيق الريس « ١٩٩٤ » **دور جهاز شئون البيئة فى مصر وإدارة**

الكوارث فى المحليات. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١١ ص ٣٣١/ ٣٩٤ .

– نعيم نصير « ١٩٩٨ » بناء الفريق دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال فى الأردن . الإدارة العامة ج٢ ٣٨ العدد الثانى، ص ٣٢٥/ ٣٧١ .

———— « ١٩٨٧ » **المنظور الإسلامى لإدارة الموارد البشرية** . الإدارة العامة . العدد ٦٥ ص ١٦١/ ١٩٢ .

– نواف بن صالح الحليس « ١٩٩٥ » **المنهج الاقتصادى فى المكاييل والموازين لنبى الله شعيب عليه السلام** . الاقتصاد الإسلامى . العدد ١٦٠ ص ٥٩/ ٦١ .

المراجع الأجنبية

Books:

1- Charles, Michael (1988). CrisisManagementAcaseBook. 2nd, ed, U. S. A. Charles thomas.

2- Clark. Neil. (1994) TeamBuilding Apractical guide for trainers. lst, pri, U. S. A. : Mcgraw. Hill.

3- Cuny, Fredrick C (1983) Disaster&development. lst. pri. U. S. A: Oxford.

4- Fink, Steven (1986) Vrisis management. lst.. pri. U. S. A: AmA.

5- Fisherman, Jack (1990) The ozone polliotion crisis. lst, U. S. A: Plenxpress.

6- Lewis. James (1997) Team- Based management. lst, U. S. A: Amacon.

7- Littlejohn (1983) Crisis management AteamApproach, lst, pri U. S. A.AmA.

8- William L. Waugh jr (1990) Hand Book of Emergency management programs&policies. lst. pri. U. S. A: Green wood.

Periodicals:

1- Bieber, Robert. M. (1988) ClutchManagement in crisis. risk management. April. pp: 70/ 80.

2- Bronn., Peggy Simcic (1999) Mapping the strategic thinking of public relations managers in acrisis situation. Public Relation Review. v. 25, pp. 351/ 386.

3- Confort, Louise. K (1996) Improving emrgency management Atotal quality management approach international. Jornal of public Administration. v. 19, pp: 2113/2139.

4- Demacro. Antony (1997) Preparing for disaster. facilities design & Management. v. 16, pp: 42/43.

5- Edger, H. Schein (1993) How can organizations learn faster? Sloan Management Review. pp85/ 92.

6- Harbert, paul (1993) Crisis decision making. Administration & Society. v. 25, N. lpp. 12/45.

7- Ian l. Mitroff (1994) Crisis management& Environmentalism Anatural fit. California Management Review. pp: 110/ 113.

8- Ingram, Peter (1993) Strike incidence in British manufacturing. Industrial & labor relation Review . v. 46. N. 3, pp: 704/ 717.

9- Kirman, Bradley L. (1999) Beyond self - Management: Auntecedents & consequences of team empowerment. Academy of Management journal. v. 42, N. 1. pp: 58/74.

10- Mailac, Larry.A (1997) planning for Crisis in project management, Project Management Review. v 28 june, pp: 14/20.

11- McClendon, Joun A (1993) Determenates of strike related militance & analysis of universty faculty strike, Industrial & labor Relation Review . v. 46. N. 3, pp: 560/573.

12- Modezelewski. jack (1990) What I whould Do. Public Relation quaterly. v. 35 , pp 12/14.

13- Pearson, C(1993) From Crisis prone to crisis prepared. Academy of Management Executive. v. 17, n. 1, pp 48/59.

14- Pillai, Rajnandini (1996) Crisis&theEmergency of charismaticleadership in groups. Journal of Applied Sociapsychology. v 26. N. 6 pp/ 543/562.

15- R. E. Kasperson, P. Jawka (1985) Social response to hazard & major hazard events. Pudlic Administration Review. v. 45. pp: 7/18.

16- Shrivastava, Pan (1988) Understanding crisis management. Journal of Management Studies. v 25. N. 4, pp: 285/ 303.

17- Sylves, Richard T. (1994) Ferment at fema reforming Emergency Management . Public Administration Review. v. 54. N. 3, pp: 303/ 307.

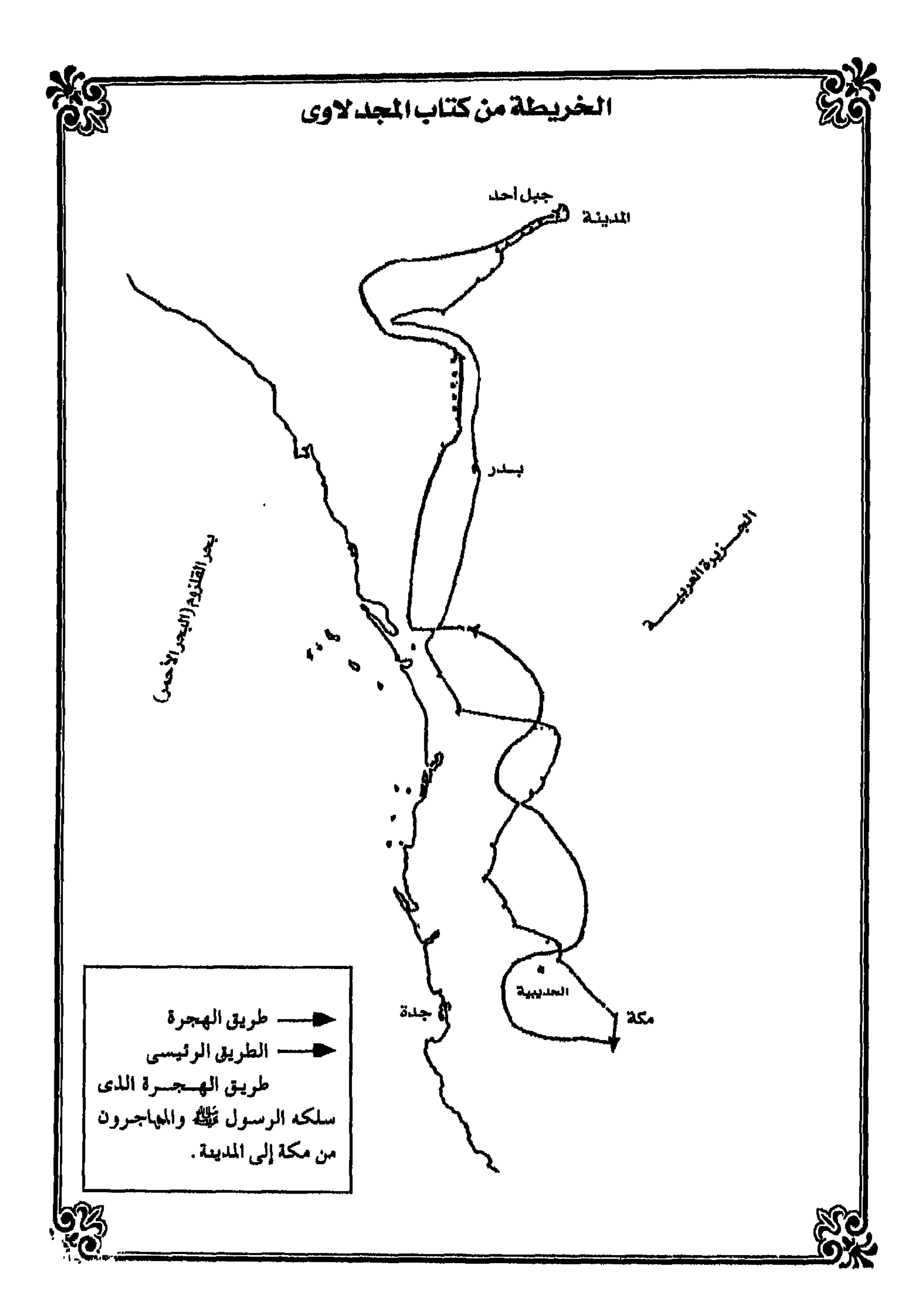
18- Wamsley, gray (1996) Escalating in quagmire The changing dynamics of the Emergency policy subsystem. public Administration Review. v 56, pp: 235/244.

19- Waugh, William L. (1994) Regionalizing Emergency Management counties state Local government. Public administration Review. v. 54, pp: 253/258.

20- William, J. petak (1985) Emergency Management achallenge for public administration. Public Administration Review, pp: 3/7.

21- Witt, James lee (1997) Creating the disaster resistant community. American city & County. v. 112, pp: 23/31.

22- Zimmerman, Rae (1985) The relationship of Emergency Management to governmental policies on man - made technological disaster - Public Administration Review. pp: 29/39.


الخريطة من كتاب المجد لاوى
جبل احد
المدينة
بدر
الجزيرة العربية
بحر القلزوم (البحر الأحمر)
الحديبية
جدة
مكة
طريق الهجرة
الطريق الرئيسى
طريق الهجرة الذى
سلكه الرسول ﷺ والمهاجرون
من مكة إلى المدينة .

الكتاب والمؤلف

الكتاب :

يهدف الكتاب إلى توجيه نظر الباحثين والمسئولين للثقافة التنظيمية الإسلامية وأسلوب معالجتها للأزمات والتعلم من منهجها فى معالجة الأزمات المتشابهة بآليات العصر الحديث والتكنولوجيا المتقدمة من التصدى للأزمة إلى التخفيف منها وإغاثة المتضررين سريعاً، وعمل دراسات لمعرفة الأسباب والحد من الأزمات المستقبلية والقضاء على أسبابها أولاً بأول.

فى هذا الكتاب عدة نماذج من أزمات ذكرت فى القرآن الكريم عن الأمم السابقة ويمكن أن تقع فى أى عصر كأزمة نقص المياه فى مصر فى عصر يوسف عليه السلام، كما تحدث الكتاب عن أزمات وقعت فى عصر الرسالة وكيفية الخروج منها بالتفكير السليم والتعاون والإيثار والقرارات السديدة، كما تعرض لأزمات وقعت فى عصر الخلافة الرشيدة وكيف تمكن الصحابة من مجابهتها وعلاجها والتعلم منها لعلاج الأزمات المستقبلية، كما تعرض الكتاب لأزمات وقعت فى مصر فى العصر المملوكى وكيف واجه الولاة الأزمات الوقتية ولم يتعلموا منها وكيف ألّف الفقهاء والعلماء الكتب لدراسة الأزمة وعلاجها وارسلوها للولاة لمواجهة الأزمات والتصدى لها وهذا واجب العلماء والفقهاء فى كل عصر.

المؤلف :

* بكالوريوس إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة الأزهر.
* ماجستير إدارة الأعمال [إدارة المعاملات المالية فى ضوء الشريعة الإسلامية] جامعة الأزهر.
* دكتوراه الفلسفة [تنظيم وإدارة المشروعات التجارية فى الشريعة الإسلامية] جامعة الأزهر ١٩٨٩م.
* لها عدة أبحاث منشورة فى المجلات العلمية تبحث كلها فى الثقافة التنظيمية الإسلامية وهدفها تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الإسلامية وإمكانية تطب[...] التنظيمية فى منظماتنا العربية والإسلامية بدلاً من اعتناق قيم الثقافات الا[...] لا تناسبنا وسببت تأخرنا، ولا يمكن تحقيق أهداف منظماتنا بفعالية إلا بتـ[...] الثقافة التنظيمية الإسلامية فيها لأنها هى المرجع والمنبع الذى ينبغى الر[...] دائماً لتصحيح المسار.

الناشر

دار النشر للجامعات - مصر
ص.ب (١٣٠ محمد فريد) القاهرة ١١٥١٨
تليفون: ٤٥٠٢٨١٣ - تليفاكس: ٤٥٠٢٨١٢